大家网
TopSage.com

PEARSON Prentice Hall

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

工商管理经典译丛
Business Administration Classics

罗宾斯《管理学》(第9版)学习指导

Study Guide to MANAGEMENT (Ninth Edition)

史蒂文·考克斯(Steven Cox)
阿雷萨·考克斯(Alyssa Cox) 著
孙健敏 等 译

中国人民大学出版社

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

BUSINESS
ADMINISTRATION
CLASSICS

工 商 管 理 经 典 译 丛
Administration Classics

罗宾斯《管理学》（第9版）学习指导

Study Guide to MANAGEMENT (Ninth Edition)

史蒂文·考克斯（Steven Cox）
阿雷萨·考克斯（Alyssa Cox） 著
孙健敏 等 译

中国人民大学出版社
·北京·

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

图书在版编目（CIP）数据

罗宾斯《管理学》（第9版）学习指导/考克斯等著；孙健敏等译.
北京：中国人民大学出版社，2009
（工商管理经典译丛）
ISBN 978-7-300-10337-2

Ⅰ. 罗…
Ⅱ. ①考…②孙…
Ⅲ. 管理学-教学参考资料
Ⅳ. C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第021991号

工商管理经典译丛
罗宾斯《管理学》（第9版）学习指导
史蒂文·考克斯 著
阿雷萨·考克斯 著
孙健敏 等 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社　　址	北京中关村大街31号	**邮政编码**	100080
电　　话	010－62511242（总编室）		010－62511398（质管部）
	010－82501766（邮购部）		010－62514148（门市部）
	010－62515195（发行公司）		010－62515275（盗版举报）
网　　址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经　　销	新华书店		
印　　刷	涿州星河印刷有限公司		
规　　格	185 mm×260 mm　16开本	**版　　次**	2009年3月第1版
印　　张	16.25 插页2	**印　　次**	2009年3月第1次印刷
字　　数	331 000	**定　　价**	29.80元

版权所有　侵权必究　　印装差错　负责调换

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

《工商管理经典译丛》
出 版 说 明

随着中国改革开放的深入发展，中国经济高速增长，为中国企业带来了勃勃生机，也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家，时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要，从1997年开始就组织策划《工商管理经典译丛》，这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书，该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血，一经推出，立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎，并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生，以及全国MBA教育指导委员会的专家们，都对这套丛书给予了很高的评价，认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作，为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本，并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计，本丛书现已成为目前国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中《人力资源管理》（第六版）获第十二届“中国图书奖”；《管理学》（第四版）获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后，随着经济全球化和信息化的发展，国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革，从20世纪80年代以行为科学为基础，注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究，到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容；并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外，管理教育的国际化趋势也越来越明显，主要表现在师资的国际化、生源的国际化和教材的国际化方面。近年来，随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展，国内管理类引进版教材的品种越来越多，出版和更新的周期也在明显加快。为此，我们这套《工商管理经典译丛》也适时更新版本，增加新的内容，同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书，以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选的书目，都是培生教育出版集团、美国麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司、约翰威立出版公司等世界著名的权威出版机构畅销全球的工商管理教材，被世界各国（地区）的著名大学商学院和管理学院所普遍选用，是国际工商管理教育界最具影响力的教科书。本丛书的作者，皆为美国管理学界享有盛誉的著名教授，他们的这些教材，经过了美国和世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验，被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂，又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者，大多是各著名大学的优秀中青年学术骨干，他们大都曾留学欧美，在长期的教学研究和社会

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

实践中积累了丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程，从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译者质量的严格把关和控制，到版式、封面和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的MBA和工商管理专业核心课程的设置，并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置，以及企业管理培训的要求，故适应面较广，既可用于管理各专业不同层次的教学，又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

为了本丛书的出版，我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会，德高望重的袁宝华同志、黄达教授和中国人民大学校长纪宝成教授，都给了我们强有力的支持，使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授，参与了原著的推荐、论证和翻译工作，原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此，谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国MBA和工商管理教育事业的发展，为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

译者前言

毫无疑问，在中国管理学界和企业界，斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）博士的《管理学》是最受欢迎和用量最大的教材，连续数版畅销不衰。该书被许多院校作为管理学相关专业的指定教材或备考用书。在第7版《管理学》好评如潮之后，中国人民大学出版社又引进了罗宾斯博士的《管理学》（第9版）及《罗宾斯〈管理学〉（第9版）学习指导》（以下简称《学习指导》）。作为《管理学》（第9版）的配套辅导教材，《学习指导》为读者更好地把握《管理学》（第9版）一书的脉络，准确地掌握书中设计的重要管理学概念提供了有益的帮助。

《学习指导》具有以下特点：

- **重点突出**。紧扣《管理学》（第9版）的内容要点。其中，“要点概览”板块列出了学完每章后你应该能回答的问题；“课程提要”板块列出了每章内容的知识要点、复习要点和关键术语。各章均提纲挈领地列出了教材中的重要内容，便于读者迅速掌握《管理学》（第9版）的知识架构和重要知识点。
- **注重基础**。特别强调《管理学》（第9版）涉及的管理学专业中的基本概念和基本原理。《学习指导》中的“配对题”板块是专门针对管理学术语的练习，而“选择题”与“判断题”板块在强调对术语含义理解的同时，还特别注重管理学术语的应用环境。对基本概念和基本原理的强调，有利于读者迅速把握管理学的精髓，以“专业水准”与管理大师站在同一对话平台上。
- **应用面广**。适合管理学及相关专业的师生，以及其他打算学习管理学知识的学生使用。对于教师而言，《学习指导》中的“要点概览”即为教学重点，“课程提要”则是一份完整的教学提纲，而大量的练习题则为编制考试题提供了参考。对于管理学及相关专业的学生而言，《学习指导》为其扎实掌握基础知识提供了复习要点与练习空间。对其他打算学习管理学知识的学生而言，《学习指导》可谓帮助甚大，为他们在管理学领域的入门学习提供了一本难得的纲要和基础知识总汇。借助这本《学习指导》，他们可以迅速掌握《管理学》（第9版）的框架结构和关键术语。
- **启发性大**。并非对《管理学》（第9版）教材内容的简单重复，而是列出了其关键点。这有利于读者在遵循一定的逻辑思路的前提下，逐步形成自己对管理学的认识，以达到启发读者思路的效果。基于这样的目的，“思考题解答”板块针对《管理学》（第9版）每章的课后思考题，给出了解答提示。“案例应用讨论问题解答”板块给出了章后“案例应用”讨论问题的解答提示，旨在启发读者答题的思路，或给出相应的资料查询来源（如网址等）。

www.TopSage.com

本书由孙健敏主持翻译并统校全书。参与翻译的还有中国人民大学的研究生杨慧、陈杨和张博川。

孙健敏

于中国人民大学

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

教学支持说明

Higher Education website as follows（高教品牌及网址如下）：

1. Prentice Hall	*http：//www. prenhall. com*
2. Addison Wesley	*http：//www. awl. com*
3. Benjamin Cummings	*http：//www. awl. com*
4. Longman	*http：//www. ablongman. com*
5. A&B	*http：//www. ablongman. com*
6. Merrill Prentice Hall	*http：//www. prenhall. com*

欲获取相关《教学支持资料》的教师烦请填写如下情况调查表，以便您及时获得此教学辅导材料。

情况调查表如下所示：

证明

兹证明____________大学（University）________系/院（Department）______学年/学期（Term）开设的__________课程，采用__________出版社出版的__________（英文原版，影印版或中文版）作为主要教材。任课教师为______，学生____个班共____人，年级/程度（Year/Level）：______。任课教师需要与本书配套的教师指导手册。

原版书信息：

英文书名（Title）：____________________

版次（Edition）：____作者（Author）：__________书号（ISBN）：________

姓名（Name）：__________ 性别（Gender）：____职称（Title）：______

电话 1（TEL）：__________ 电话 2（TEL）：__________

传真（FAX）：__________ Mobile：__________

E-mail 1：__________ E-mail 2：__________

联系地址（Add）：____________________（该项请用中文填写）

邮编（Zip Code）：________

系/院主任：__________（签字）

（系/院办公室章）

____年____月____日

培生教育出版集团北京办事处
北京市中关村大街甲 59 号文化大厦 1006 室　100872
Tel：（8610）82504008　Fax：（8810）82509915　E-mail：service@pearsoned. com. cn

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

出教材学术精品　育人文社科英才

中国人民大学出版社读者信息反馈表

尊敬的读者：

感谢您购买和使用中国人民大学出版社的____________一书，我们希望通过这张小小的反馈卡来获得您更多的建议和意见，以改进我们的工作，加强我们双方的沟通和联系。我们期待着能为更多的读者提供更多的好书。

请您填妥下表后，寄回或传真回复我们，对您的支持我们不胜感激！

1. 您是从何种途径得知本书的：

❑书店　❑网上　❑报纸杂志　❑朋友推荐

2. 您为什么决定购买本书：

❑工作需要　❑学习参考　❑对本书主题感兴趣

❑随便翻翻

3. 您对本书内容的评价是：

❑很好　❑好　❑一般　❑差　❑很差

4. 您在阅读本书的过程中有没有发现明显的专业及编校错误，如果有，它们是：______

5. 您对哪些专业的图书信息比较感兴趣：______

6. 如果方便，请提供您的个人信息，以便于我们和您联系（您的个人资料我们将严格保密）：

您供职的单位：______

您教授的课程（教师填写）：______

您的通信地址：______

您的电子邮箱：______

请联系我们：

电话：62515732　62514162　82501704

传真：62514775

E-mail：rdcbsjg@crup. com. cn　　rdjg@rdjg. com. cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 15 层　100872

中国人民大学出版社工商管理出版分社

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

目　录

第 1 章　**管理与组织导论** ……………………………………（1）
课程提要 ……………………………………（2）
选择题 ……………………………………（5）
判断题 ……………………………………（7）
配对题 ……………………………………（8）
思考题解答 ……………………………………（9）
案例应用讨论问题解答 ……………………………………（10）
第 2 章　**管理的昨天和今天** ……………………………………（12）
课程提要 ……………………………………（13）
选择题 ……………………………………（18）
判断题 ……………………………………（20）
配对题 ……………………………………（21）
思考题解答 ……………………………………（22）
案例应用讨论问题解答 ……………………………………（23）
第 3 章　**组织文化与环境：约束力量** ……………………………………（25）
课程提要 ……………………………………（26）
选择题 ……………………………………（29）
判断题 ……………………………………（32）
配对题 ……………………………………（33）
思考题解答 ……………………………………（33）
案例应用讨论问题解答 ……………………………………（35）
第 4 章　**全球环境中的管理** ……………………………………（36）
课程提要 ……………………………………（37）
选择题 ……………………………………（41）
判断题 ……………………………………（44）
配对题 ……………………………………（45）
思考题解答 ……………………………………（46）
案例应用讨论问题解答 ……………………………………（47）
第 5 章　**社会责任与管理道德** ……………………………………（49）
课程提要 ……………………………………（50）
选择题 ……………………………………（55）
判断题 ……………………………………（57）

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

配对题 …… (59)
思考题解答 …… (59)
案例应用讨论问题解答 …… (60)
第6章 制定决策：管理者工作的本质 …… (62)
课程提要 …… (63)
选择题 …… (67)
判断题 …… (69)
配对题 …… (70)
思考题解答 …… (71)
案例应用讨论问题解答 …… (72)
第7章 计划的基础 …… (74)
课程提要 …… (75)
选择题 …… (79)
判断题 …… (81)
配对题 …… (82)
思考题解答 …… (83)
案例应用讨论问题解答 …… (83)
第8章 战略管理 …… (85)
课程提要 …… (86)
选择题 …… (90)
判断题 …… (93)
配对题 …… (94)
思考题解答 …… (95)
案例应用讨论问题解答 …… (95)
第9章 计划工作的工具和技术 …… (97)
课程提要 …… (98)
选择题 …… (102)
判断题 …… (104)
配对题 …… (105)
思考题解答 …… (105)
案例应用讨论问题解答 …… (107)
第10章 组织结构与设计 …… (108)
课程提要 …… (109)
选择题 …… (114)
判断题 …… (117)
配对题 …… (118)
思考题解答 …… (118)
案例应用讨论问题解答 …… (119)

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第 11 章 管理沟通与信息技术 ……………… (121)
课程提要 ……………… (122)
选择题 ……………… (128)
判断题 ……………… (130)
配对题 ……………… (131)
思考题解答 ……………… (132)
案例应用讨论问题解答 ……………… (133)
第 12 章 人力资源管理 ……………… (134)
课程提要 ……………… (135)
选择题 ……………… (141)
判断题 ……………… (144)
配对题 ……………… (145)
思考题解答 ……………… (146)
案例应用讨论问题解答 ……………… (147)
第 13 章 变革与创新管理 ……………… (149)
课程提要 ……………… (150)
选择题 ……………… (155)
判断题 ……………… (157)
配对题 ……………… (158)
思考题解答 ……………… (159)
案例应用讨论问题解答 ……………… (159)
第 14 章 行为的基础 ……………… (161)
课程提要 ……………… (162)
选择题 ……………… (169)
判断题 ……………… (172)
配对题 ……………… (173)
思考题解答 ……………… (174)
案例应用讨论问题解答 ……………… (175)
第 15 章 理解群体与团队 ……………… (176)
课程提要 ……………… (177)
选择题 ……………… (182)
判断题 ……………… (185)
配对题 ……………… (186)
思考题解答 ……………… (187)
案例应用讨论问题解答 ……………… (188)
第 16 章 激励员工 ……………… (189)
课程提要 ……………… (190)
选择题 ……………… (196)

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

判断题 …… (198)
配对题 …… (199)
思考题解答 …… (200)
案例应用讨论问题解答 …… (201)
第 17 章 领导 …… (203)
课程提要 …… (204)
选择题 …… (210)
判断题 …… (212)
配对题 …… (213)
思考题解答 …… (214)
案例应用讨论问题解答 …… (216)
第 18 章 控制的基础 …… (217)
课程提要 …… (218)
选择题 …… (223)
判断题 …… (225)
配对题 …… (226)
思考题解答 …… (227)
案例应用讨论问题解答 …… (228)
第 19 章 运营及价值链管理 …… (230)
课程提要 …… (231)
选择题 …… (235)
判断题 …… (237)
配对题 …… (238)
思考题解答 …… (239)
案例应用讨论问题解答 …… (239)
客观题答案 …… (241)

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第1章

管理与组织导论

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

要点概览

谁是管理者?

- 解释管理人员与非管理人员的差别
- 描述组织中管理人员的等级

什么是管理?

- 定义管理
- 解释效率和效果对于管理的重要性

管理者做什么?

- 描述管理的四个职能
- 解释明茨伯格的管理角色理论
- 描述卡茨的三种管理技能以及不同管理层次下这些技能重要度的变化
- 论述影响管理者工作的变革
- 解释顾客服务和创新对于管理者工作的重要性

什么是组织?

- 描述组织的特征
- 解释组织概念的变迁

为什么要学习管理?

- 解释管理普遍性的概念
- 论述理解管理的重要性
- 描述成为一名管理者的挑战和回报

课程提要

Ⅰ 引言

A. 有效的管理在企业员工产出和财务绩效上发挥着巨大的作用。

B. 当今世界快速的变化需要管理者结合传统和创新的方法来管理他们的组织。

Ⅱ 谁是管理者?

A. 区别传统组织中管理者和非管理员工。

B. 按管理层次对管理者进行分类(见图表1—1)。

C. 在非传统型组织结构中,当工作内容改变,员工必须完成经理在项目中的任务时,责任是怎样进行转变的?

D. 学习回顾。

- 说明管理者与非管理员工的区别。
- 讨论如何在组织中对管理者进行分类。

E. 关键术语。

1. 管理者——与别人一起工作并通过协调他人活动方式来实现组织目标的人。
2. 基层管理者——最底层的管理人员,职责是管理非管理雇员从事直接或间接同产品生产与组织顾客服务相关的工作。
3. 中层管理者——在组织中处于高层管理者和基层管理者中间的管理

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

人员，职责是管理基层管理者。

4. 高层管理者——在组织结构最高层或接近最高层的管理人员，职责是进行组织层面的决策并制定影响整个组织生存和发展的计划和目标。

Ⅲ　什么是管理?

A. 协调他人的工作将管理者和非管理者区分开来。

B. 区分效率和效果（见图表 1—2）。

C. 学习回顾。

- 定义管理。
- 说明为什么效率和效果对于管理者来说非常重要。

D. 关键术语。

1. 管理——一个协调工作的活动过程，以便能够有效率和有效果地与别人一起或通过别人的劳动实现组织目标。
2. 效率——以尽可能少的投入获得尽可能多的产出，也可理解为“正确地做事”。
3. 效果——通过完成任务而使组织达到其目标，也可理解为“做正确的事”。

Ⅳ　管理者做什么?

A. 管理职能——被认为是描述管理者工作最有用的方法（见图表 1—3）。

1. 计划。
2. 组织。
3. 协调。
4. 控制。

B. 明茨伯格的管理角色理论——所有类型的管理者在不同类型的组织中扮演类似的角色（见图表 1—4）。

1. 人际关系角色。
   a. 挂名首脑。
   b. 领导者。
   c. 联络者。
2. 信息传递角色。
   a. 监听者。
   b. 传播者。
   c. 发言人。
3. 决策制定角色。
   a. 企业家。
   b. 混乱驾驭者。
   c. 资源分配者。
   d. 谈判者。

C. 履行与管理者相关的职责和活动所需的管理技能，由罗伯特·卡茨提出（见图表 1—5、图表 1—6、图表 1—7）。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

1. 技术技能——对于低层管理是最重要的。
2. 人际技能——对于所有层次的管理都是非常重要的。
3. 概念技能——对于高层管理是最重要的。

D. 管理者的工作是怎样变化的（见图表 1—8）?
1. 顾客对于管理者工作的重要性：员工的态度和行为对顾客满意度有至关重要的影响。
2. 创新对于管理者工作的重要性："没有什么比不创新更为冒险。"

E. 学习回顾。
- 描述管理的四种职能。
- 解释明茨伯格的管理角色理论。
- 描述卡茨的三项基本管理技能以及这些技能的重要性是如何随管理层次的变化而变化的。
- 讨论影响管理者工作的变化因素。
- 解释为什么客户服务和创新对管理者工作很重要。

F. 关键术语。
1. 计划——定义目标，制定战略以获取目标，以及制定计划和协调活动的一种管理职能。
2. 组织——包括决定应该从事哪些任务，应该由谁来从事这些任务，这些任务怎么分类和归集，谁向谁报告，以及在哪一级作出决策的一种管理职能。
3. 领导——包括激励下属，影响工作中的个体或团队，选择最有效的沟通方式，或者以任何方式处理雇员的行为问题的一种管理职能。
4. 控制——监控、评估工作绩效，同时与预先设定的目标相比较，如果有必要，还应该采取措施使工作绩效回到正常的工作轨道上来。
5. 管理角色——特定的管理行为类型。
6. 人际关系角色——包含人与人以及其他具有礼仪性和象征性的职责的管理角色。
7. 信息传递角色——接受、收集和传播信息的管理角色。
8. 决策制定角色——负责制定决策的管理角色。
9. 技术技能——在完成特定任务时所需要精通的专业知识和技术。
10. 人际技能——在工作中与其他个人或者团队良好相处的能力。
11. 概念技能——管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。

V 什么是组织?

A. 列出组织的特征（见图表 1—9）。
1. 明确的目的。
2. 人员。
3. 精细的结构。

B. 比较传统组织和新型组织（见图表 1—10）。

C. 学习回顾。
- 描述组织的特征。
- 解释组织的概念是如何变化的。

www.TopSage.com

TopSage.com

D. 关键术语。

1. 组织——是对人员的精心安排，以实现某些特定的目的。

Ⅵ 为什么要学习管理?

A. 管理的普遍性（见图表 1—11)。

B. 管理良好的组织发展出忠诚的顾客基础，他们成长并不断壮大。

C. 工作的现实——并不只是管理者才能从理解管理中获益，每个人都能从理解管理中获益。

D. 成为一名管理者的挑战和回报（见图表 1—12)。

E. 学习回顾。

- 解释管理普遍性的含义。
- 讨论为什么对管理的理解非常重要。
- 描述成为一名管理者所面临的挑战和回报。

F. 关键术语。

1. 管理的普遍性——无论组织规模怎样，无论在组织的哪个层次上，无论组织的工作领域是什么，无论组织位于哪个国家，管理都是绝对必要的。

选择题

1. 管理者是(　　)。
   a. 不需要补偿的雇员
   b. 为实现组织目标协调工作活动的人
   c. 组织的首脑
   d. 一线工人
2. 地区经理、项目主管和事业部经理都可以被称为(　　)。
   a. 基层管理者　　b. 非管理雇员
   c. 中层管理者　　d. 高层管理者
3. 玛丽向营销副总裁上报工作内容，同时她又是监督者，一些小时工雇员直接向她汇报，那么玛丽是(　　)。
   a. 基层管理者　　b. 中层管理者
   c. 高层管理者　　d. 执行者
4. 那些负责作出组织层面的决策，并为整个组织制定计划和目标的管理者被定义为(　　)。
   a. 高层管理者　　b. 中层管理者
   c. 基层管理者　　d. 非管理雇员
5. 下列能区别管理职位和非管理职位的是(　　)。
   a. 工资金额的多少　　b. 是否协调他人的工作
   c. 是否组织新的项目　　d. 是否拥有技术技能
6. 如果比安卡的工作专注在减少浪费上，那么她更应该是(　　)管理者。
   a. 有效率的　　b. 有效果的
   c. 目标导向的　　d. 拥有技术技能的

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

7. 效果通常被描述为(　　)。
   a. 工作活动有助于帮助组织实现其目标
   b. 委任尽可能多的责任
   c. 通过自己来管理过程
   d. 通过资金情况来定义一个项目的结果
8. (　　)可被理解为正确地做事，(　　)可被理解为一种结果，或者达到组织目标。
   a. 效果；经济　　b. 效果；效率
   c. 效率；效果　　d. 经济；效率
9. 计划包括(　　)。
   a. 指导和激励他人　　b. 适时监控以确保完成任务
   c. 决定某事需要由谁来做　　d. 确定目标、制定策略
10. 当一个管理者决定需要做什么以及怎样完成时，他是在(　　)。
   a. 计划　　b. 组织
   c. 领导　　d. 控制
11. 将实际业绩和预先设定的目标进行对比可视为(　　)。
   a. 计划　　b. 组织
   c. 领导　　d. 控制
12. 珍妮弗的上司要求她解释其所属部门的实际开支与公司预算数额不符之处。在这里，上司执行的是(　　)管理职能。
   a. 计划　　b. 组织
   c. 领导　　d. 控制
13. 在组织成员之间选择最有效的沟通渠道应属于(　　)管理职能。
   a. 计划　　b. 组织
   c. 领导　　d. 控制
14. 下列哪一个是管理者的决策制定角色的例子？(　　)
   a. 发起和管理新的项目　　b. 监督信息的共享
   c. 新员工的招聘和培训　　d. 作为各工作团队联络的桥梁
15. 接收、收集和传播信息是管理者的(　　)部分职能。
   a. 决策制定角色　　b. 组织角色
   c. 人际关系角色　　d. 信息传播角色
16. 根据明茨伯格理论，管理者的人际关系角色的职能包括(　　)的职能。
   a. 领导者　　b. 监听者
   c. 发言人　　d. 资源分配者
17. 技术技能对于(　　)最为重要。
   a. 中层管理者　　b. 执行者
   c. 基层管理者　　d. 高层管理者
18. (　　)包括在工作中与其他个人与团队良好相处。
   a. 人际技能　　b. 决策制定技能
   c. 概念技能　　d. 技术技能
19. 当管理者将要扮演他们的人际关系角色时，(　　)是至关重要的。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

a. 人际技能　　b. 决策制定技能
c. 概念技能　　d. 技术技能

20. (　　)技能对于高层管理者是最重要的。
a. 技术　　b. 人力
c. 财务　　d. 概念

21. 下列选项均是教材中沟通技能的例子，除了(　　)。
a. 同事、合作伙伴、上下级之间的信任
b. 听取问题、询问问题
c. 从大量数据中过滤出关键信息
d. 展示与陈述的技能

22. 组织的最佳定义是(　　)。
a. 商业联盟
b. 为实现特定目标而进行精心的人员安排
c. 注重资源分配的商业机构
d. 在国家证券交易所上市的公司

23. 以下关于组织的说法哪一项是正确的?
a. 很少用公司的资产冒险进行投机
b. 以短期目标的实现为导向
c. 有明确的目的，包括人员或成员，具有某种精细的结构
d. 会经历由失误和失败所导致的困难时期

24. 以下哪个选项是传统组织所没有，但现在组织所具有的特征?
a. 团队导向　　b. 等级关系
c. 永久性职位　　d. 命令导向

25. 管理的普遍性意味着(　　)。
a. 所有的管理者都采用同样的模式
b. 有最好的管理模式
c. 一切组织都需要管理
d. 管理不重要

判断题

1. T　F　在许多组织当中，工作和组织性质的变化已经使得管理者和非管理者的界限模糊不清。
2. T　F　领班、监工和区域经理应该被归为基层管理者。
3. T　F　中层管理者负责制定影响整个组织的计划和目标。
4. T　F　协调与他人的工作可以看作管理职务不同于非管理职务的表现之一。
5. T　F　效果是指“正确地做事”。
6. T　F　效率对管理者来说非常重要，因为他们要解决的是以低投入换取高收益的问题。
7. T　F　做正确的事的能力是定义效率的基础。
8. T　F　控制是确保组织行为与组织计划相一致的过程。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

9. T F 安排工作以实现组织目标就称为组织。
10. T F 一名管理者正在招聘新的员工，这是人际关系角色的例子。
11. T F 监督环境、向外部人员发布信息、作为某一方面的专家都可以看成是管理者的决策制定角色的任务。
12. T F 明茨伯格的管理角色包括人际关系角色、信息传递角色和领导角色。
13. T F 下述的论点大体支持了明茨伯格的观点——无论组织的类型和组织层次如何，各组织都有类似的管理角色。
14. T F 明茨伯格的人际关系角色包括挂名首脑、领导者和发言人。
15. T F 明茨伯格所说的角色中有很多是与一项或多项职能相结合的。例如，资源分配就属于组织工作的一部分。
16. T F 在中层管理中，概念技能对管理者最重要。
17. T F 关注消费者是市场部员工最重要的职责。
18. T F 创新精神不包括技术的改变。
19. T F 创新风险太大，以至于勇于创新的公司较之不创新的公司成功的机会更小。
20. T F 所有组织都有三个共同的特征：明确的目标，严格的财务管理和技术。
21. T F 革新的技术带来的一个结果是更灵活的工作安排。
22. T F 传统的典型组织包括横向关系和网络化关系。
23. T F 在非营利组织中，管理并没有那么重要。
24. T F 缺少管理的组织通常倾向于发展忠诚的、成长的和壮大的顾客基础。
25. T F 大多数从业人员不是管理者就是被管理者。

配对题

a. 计划　　e. 效率　　i. 决策制定角色
b. 组织　　f. 效果　　j. 技术技能
c. 领导　　g. 人际关系角色　　k. 人际技能
d. 控制　　h. 信息传递角色　　l. 概念技能

____ 1. 熟悉和精通某种特定专业领域的知识。

____ 2. 包括监听者、传播者和发言人角色在内的管理角色。

____ 3. 包括激励下属，影响工作中的个体或团队，选择最有效的沟通方式，或者以任何方式处理雇员的行为问题的一种管理职能。

____ 4. 包括决定应该从事哪些任务，应该由谁来从事这些任务，这些任务怎么分类和归集，谁向谁报告，以及在哪一级作出决策的一种管理职能。

____ 5. 包括挂名首脑、领导者和联络者角色在内的管理角色。

____ 6. 考虑抽象情境，能够将组织看作一个整体，并想象组织如何适应它所处的广泛的环境的技能。

____ 7. 与其他个人或团体良好相处的能力。

www.TopSage.com

TopSage.com

____ 8. 包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者在内的管理角色。

____ 9. 实现目标。

____ 10. 研究产出和投入的关系并寻求资源使用成本的最小化。

____ 11. 包括为协调各部门活动而明确目标、确立策略和制定计划的一种管理职能。

____ 12. 监控活动以确保各项任务按计划完成，并纠正出现的较大偏差。

思考题解答

1. 你的课程的授课教师是管理者吗？请分别用管理职能、管理角色、技能观点讨论这个问题。

[解答提示] 用管理职能的观点来看，一般来说授课教师不是管理者。这主要取决于教师与学生之间的关系。学生不是雇员，更确切地说应该是教师的客户。事实上，在一些情况下，一位教师对于课程内容和如何教学不会进行很多评价。在这些例子中，教师明显是做了一些决策的。不考虑他们作为教师的角色（相对于作为院系领导的角色），大学授课教师不是管理者。

用管理角色的观点来看，大学授课教师在某种程度上扮演着人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色。例如，授课教师可能被视为联络者（人际关系角色），监听者与传播者（信息传递角色）以及混乱驾驭者与谈判者（决策制定角色）。

从技能的观点来看，大学授课教师需要大量的技术技能——在这里指对于某一学科最新研究成果和概念发展的了解。在他们与学生打交道时，他们还需要具备很多重要的人际技能。为了限制范围，授课教师可能需要使用安排课程或者讨论专业课程的概念技能。

2. 有人说，管理者最基本的职责是关注员工的工作绩效，以达到希望的产出。你怎么解释这个观点？你是否同意这个观点？说明你的理由。

[解答提示] 这句话意味着管理者的工作或者任务是调整或关注员工产出绩效的能力，这种产出能够促使组织目标的实现。从定义上来看，管理是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地与别人一起或者通过别人实现组织的目标。因此，很多管理者和管理学者都会同意这样的观点。协调他人工作的能力是管理者工作与非管理者工作的区别。

3. 你认为为什么职位候选人的技能对雇主来说变得越来越重要？它对管理者和你个人意味着什么？

[解答提示] 由于当前高要求的和动态变化的环境，职位候选人的技能对雇主来说变得越来越重要。雇员应该自我激励并乐于提升自己的能力，在本职工作领域之外还承担一些别的工作。

由于职位候选人的技能变得越来越重要，这意味着对管理者而言，监督和调整他人的工作变得越来越具有挑战性。然而，这也意味着管理者所管理的员工具备更多的能力，能够更有效率和有效果地参与到既定的工作中去。除此之外，组织应当给它的雇员提供持续的技能培训，以使他们的技能得以提升，从

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

而提高自己的生产和服务能力。

对个人而言，技能的重要性具有更多意义。

4. 是否存在一种最佳的管理“风格”？为什么？

[解答提示] 不存在一种最佳的管理风格。因为组织的环境是不断变化的，一种管理风格在一个组织中运行得很好并不意味着在别的组织中也同样能运行得很好。在教材里，通过不同的案例，我们可以看到各种各样的管理风格，每个人都可能形成他自己独特的管理风格。

5. 新型组织的哪些特征吸引了你？为什么？你对哪些特征不感兴趣？为什么？

[解答提示] 图表1—10列出了很多传统组织和新型组织的重要区别。这些区别包括弹性的工作安排、员工工作团队、开放的交流系统和供应商联盟。组织已经变得越来越开放、灵活，同时对于变化能更好地响应。

6. 在今天的环境中，效率和效果哪个对组织更重要？说明你的理由。

[解答提示] 效果和效率都是有效管理的构成部分。管理是协调和整合他人工作活动，通过他人的活动有效率和有效果地完成组织目标的一个过程。效率强调用最少的投入换取最大的产出，目的是成本最小化（见图表1—2）。效果是完成一个活动从而使组织目标得以实现，通常被描述为“做正确的事”（见图表1—2）。

7. 你能想出管理对于组织不重要的情境吗？描述一下。

[解答提示] 不能。管理的普遍性原则就说明了管理在任何规模、任何类型的组织中，在组织的任何一个层次，在组织的所有工作领域都是需要的。

8. 不论过去、现在还是将来，管理都是一门完成工作的艺术，你同意吗？为什么？

[解答提示] 正如第2章将要讲到的，现代管理理论从20世纪初的关注寻找“最佳的工作方法”的科学管理理论得到了发展。尽管管理是一门完成工作的艺术，然而，今天管理者所面临的工作包括创意和无形的产品。因此说，管理是一门艺术。

案例应用讨论问题解答

1. 对于文森特·韦弗而言，使员工对日常标准化的混乱的工作保持激情是一个很大的挑战。他如何用技术、人际和概念技能来维持这种鼓励病毒搜索人员创新和职业化的环境？

[解答提示] 技术技能是在完成特定任务时所需要精通的专业知识和技术。在全世界范围内寻找赛门铁克公司需要的高技术、多元化人才是韦弗面临的一个挑战。正如他所说：“如果你在任何地方发现他们，就要努力争取他们。”运用人际技能，包括很强的沟通技能和对于不同文化的理解能力，韦弗创造了一个受员工尊重并且信任的管理环境。这种信任促进团队解决工作中的难题并生

www.TopSage.com

TopSage.com

产出创新的产品。所有经理都需要运用概念技能，同样韦弗也要用到。韦弗运用概念技能构建赛门铁克的“宏观蓝图”并且影响和促进员工为组织目标而努力。正如例子中展现的那样，韦弗为赛门铁克培育了既创新又专业的反病毒专家。

2. 当文森特·韦弗（1）每周与全球同事召开安全情况会议时，（2）评估新增网络安全咨询服务的可行性时，（3）使雇员关注公司对顾客的承诺时，他扮演了什么角色？

［解答提示］明茨伯格的 10 种管理行为被划分为三大类活动：人际关系、信息传递和制定决策。当文森特·韦弗召集全球员工参加他主持的每周电话会议时，他扮演着信息传递角色。这对于协调在不同地方工作的员工的活动是至关重要的。当文森特·韦弗评估增加新的网络安全咨询服务的可行性时，他扮演着决策制定角色。当他使雇员持续关注公司对顾客的承诺时，他扮演着挂名首脑、领导者和联络者的人际关系角色。文森特·韦弗扮演人际关系角色的成功与否关系着他能否激发公司的员工在动态的行业环境中实现组织目标。

3. 登录赛门铁克公司的网站（www.symantec.com），查阅公司信息，你能讲述一下公司对顾客服务和创新的强调吗？组织是如何支持雇员的顾客服务和创新的？

［解答提示］访问赛门铁克的网站，我们可以清楚地了解到赛门铁克的关注重心是它的消费者。从一开始，赛门铁克的企业责任就与它对顾客服务和创新的追求相关联：“我们是顾客驱动的，我们获得信任，我们创新，我们行动。”赛门铁克连续五年被商业道德杂志誉为“百佳社会公民”，它通过富有责任的商业行为实现了对于顾客、员工和股东的承诺。为答谢它的顾客，赛门铁克运用专业技术使 IT 风险最小化，同时实现组织目标。赛门铁克信任的工作环境、对于员工的授权以及被《财富》评为“最佳雇主”都证明了它对员工的贡献。

4. 其他管理者能从文森特·韦弗和赛门铁克公司的方法中学到什么？

［解答提示］文森特·韦弗应对不断变化的和多元化的环境的例子值得各管理者借鉴，不管这些管理者来自生产型企业还是服务型企业。企业从全球各地15 500个员工身上汲取能量，这一点也可以反映在该公司网站的介绍上：“我们多元化的员工是我们最核心的竞争力，同时是同经营直接联系的最基本的需求。”其他的管理者可以从中认识到创新的价值和员工对于一个成功组织的重要性。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第2章

管理的昨天和今天

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

管理的历史背景
- 解释为什么学习管理历史是重要的
- 描述早期管理实践的一些例证

科学管理
- 描述泰罗和吉尔布雷思夫妇做出的重大贡献
- 解释今天的管理者如何运用科学管理

一般行政管理理论
- 详述法约尔对管理理论的贡献
- 描述韦伯对管理理论的贡献
- 解释今天的管理者如何运用一般行政管理理论

管理的定量方法
- 解释定量方法对管理领域的贡献
- 详述今天的管理者如何运用定量方法

理解组织的行为
- 描述组织行为早期倡导者的贡献
- 解释霍桑研究对管理领域的贡献
- 详述今天的管理者如何运用行为理论

系统观点
- 描述一个采用系统观点的组织
- 详述系统观点如何帮助我们理解管理

权变理论
- 解释权变理论与早期管理理论的差别
- 详述权变理论如何帮助我们理解管理

当前的趋势和问题
- 解释为什么我们需要考察管理者所面临的趋势和问题
- 描述当前的趋势和管理者面临的问题

课程提要

I　管理的历史背景

A. 埃及金字塔。

B. 中国长城。

C. 15 世纪威尼斯人的商业活动。

D. 自 18 世纪 70 年代（见图表 2—1）。

1. 亚当・斯密——《国富论》。
2. 工业革命——工作的机械化。

E. 学习回顾。

- 解释为什么学习管理的历史非常重要。
- 描述一些早期管理实践的例子。

F. 关键术语。

1. 劳动分工——将工作分解成狭窄的、重复性的任务。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

2. 工业革命——机器对人力的替代，使产品在工厂中生产比在家庭小作坊生产更有效率。

Ⅱ 科学管理

A. 重要贡献。
  1. 弗雷德里克·W·泰罗——《科学管理原理》，1911。
    a. Midvale and Bethlehem 钢铁公司。
    b. 运用科学管理方法。
    c. 提高生产效率。
    d. 管理的四项原则（见图表 2—2）。
  2. 吉尔布雷思夫妇。
    a. 致力于研究减少多余的动作。
    b. 动作分类体系——人手的基本动作。

B. 今天的管理者如何运用科学管理?

C. 学习回顾。
- 描述弗雷德里克·W·泰罗和吉尔布雷思夫妇作出的重要贡献。
- 解释今天的管理者如何应用科学管理。

D. 关键术语。
- 科学管理——应用科学方法确定从事工作的“最佳方式”。
- 动作分类体系——一种标明 17 种手的基本动作的分类体系。

Ⅲ 一般行政管理理论

A. 重要贡献。
  1. 亨利·法约尔。
    a. 当代泰罗。
    b. 管理的功能。
    c. 管理的原则（见图表 2—3）。
  2. 马克斯·韦伯。
    a. 德国的社会学家。
    b. 官僚行政组织被认为是“最理想”的组织（见图表 2—4）。

B. 今天的管理者如何应用一般行政管理理论?
  1. 职能理论——法约尔。
  2. 官僚行政理论——韦伯。

C. 学习回顾。
- 讨论法约尔对于管理理论的贡献。
- 描述马克斯·韦伯对于管理理论的贡献。
- 解释今天的管理者怎样在管理中应用一般行政管理理论。

D. 关键术语。
  1. 一般行政管理理论——关注解决管理者做什么和一个好的管理是由什么实践活动构成的管理理论。
  2. 管理原则——一种基本的原则，能够在学校里教授并且可以应用于所有组织情境。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

3. 官僚行政组织——一种组织形式，其特征是依据劳动分工原则，具有清楚定义的层次、详细的规则和制度，以及非个人的关系。

Ⅳ　管理的定量方法

A. 重要贡献。

1. 定量方法是在第二次世界大战期间用于解决军队问题的数学和统计方法的基础上发展起来的。
2. 神童——罗伯特·麦克纳马拉和查尔斯·桑顿。
3. 定量方法的应用。

B. 今天的管理者如何运用定量方法？

1. 编制预算。
2. 安排进度。
3. 实施质量控制。
4. 运用特殊软件进行方法执行。

C. 学习回顾。

- 解释定量方法理论对管理学的贡献。
- 讨论今天的管理者如何应用定量方法。

D. 关键术语。

1. 定量方法——采用定量技术改进决策制定的方法。

Ⅴ　理解组织的行为

A. 组织行为被定义为人们在工作中的行为。

B. 早期提倡者（见图表 2—5）。

1. 下面的人具有共同的信念，即人是组织最重要的资产。
2. 罗伯特·欧文。
3. 雨果·芒斯特伯格。
4. 玛丽·福莱特。
5. 切斯特·巴纳德。

C. 霍桑研究。

1. 该研究是在伊利诺伊州西塞罗市的西方电气公司实施的。
2. 最初的实验是检验各种不同的照明水平对工人生产率的影响。
3. 梅奥得出了以下几项结论。
   a. 行为和情绪紧密相关。
   b. 团队因素对于个人的行为有重要影响。
   c. 团队的标准决定个人的产出。
   d. 在决定团队的产出标准上，金钱比起小组的情绪和工作保障来说是相对次要的因素。
4. 该研究引起了组织管理中对于影响人的行为的因素的重视。

D. 今天的管理者如何运用行为方法？

1. 行为方法在很大程度上塑造了今天的组织。
2. 霍桑研究为当代理论奠定了基石。

E. 学习回顾。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

- 描述早期组织行为学支持者的贡献。
- 说明霍桑实验对于管理学领域的贡献。
- 讨论今天的管理者怎样运用行为方法。

F. 关键术语。

1. 组织行为——针对工作中人的活动（行为）的研究领域。
2. 霍桑研究——从20世纪20年代到30年代进行的一系列研究，它为研究个人和团队的行为提供了新的视野。

Ⅵ 系统观点

A. 20世纪60年代，研究者开始使用系统观点进行管理学研究。

1. 封闭系统。
2. 开放系统（见图表2—6）。

B. 系统观点和管理者。

1. 强调相互依赖。
2. 组织中一个部分的决策和行为会影响组织其他的部分。
3. 组织并不能自给自足。

C. 学习回顾。

- 描述一个运用系统观点的组织。
- 讨论系统观点怎样帮助我们理解组织管理。

D. 关键术语。

1. 系统——一个系统是一个相互关联和相互依赖的组成部分，它们共同构成一个统一的整体。
2. 封闭系统——不与它所处的环境发生相互作用，不受环境的影响的系统。
3. 开放系统——与它所处的环境发生相互作用的系统。

Ⅶ 权变理论

A. 不同的变化着的情境要求管理者运用不同的技术和方法。

B. 权变理论和管理者。

1. 权变理论强调不存在简单的和普遍适用的管理原则。
2. 四种普遍的权变变量（见图表2—7）。
   a. 组织规模。
   b. 任务技术的例行程度。
   c. 环境的不确定性。
   d. 个体差异。

C. 学习回顾。

- 解释权变理论与早期的管理理论存在怎样的差异。
- 讨论权变理论怎样适用于管理学学习。

D. 关键术语。

1. 权变理论——管理的权变理论强调这样一个事实，因为组织不同，面对的情境不同，所以需要不同的管理方式。

www.TopSage.com

TopSage.com

Ⅷ　当前的趋势和问题

A. 全球化。
  1. 与来自不同文化的人一起工作。
  2. 处理反资本主义的情绪。
  3. 将工作转移到劳动力廉价的国家。

B. 道德。
  1. 道德问题非常棘手和复杂。
  2. 处理道德困境的过程（见图表 2—8）。

C. 劳动力多元化。
  1. 《劳动力 2020》。
  2. 亚洲和拉丁美洲的劳动力增长最快。
  3. 人口老龄化提出的挑战。
  4. 劳动力多元化是所有发达国家面临的管理问题。
  5. “溶化锅”的假设已经被承认和庆贺多元化的差异所取代。

D. 创业精神。
  1. 三个重要的主题。
    a. 对机会的追求。
    b. 创新。
    c. 增长。

E. 在电子企业领域中进行管理。
  1. 电子企业增强型组织。
  2. 电子企业使能型组织。
  3. 完全的电子企业组织。

F. 学习型组织和知识管理。
  1. 学习型组织与传统组织。
  2. 管理者建立组织的学习能力。
  3. 管理者必须精心管理组织的知识基础。

G. 质量管理。
  1. TQM（全面质量管理）。
  2. 什么是质量管理（见图表 2—11）？

H. 学习回顾。
  - 解释为什么我们需要关注当前管理者面临的趋势和问题。
  - 描述当前管理者面临的趋势和问题。

I. 关键术语。
  1. 劳动力多元化——员工队伍在性别、种族、民族、年龄和其他特征方面更加多元化的一种组织特征。
  2. 创业精神——一个过程，即某个人或者某个群体通过有组织的努力，以创新和独特的方式追求机会、创造价值和谋求增长，不管这些人手中是否拥有资源。
  3. 电子企业——一个组织，通过电子连接方式与它的关键利益相关群体展开工作，以便更有效率和更有效果地实现其目标。
  4. 电子商务——电子企业的销售和营销部分。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

5. 内部网——一种组织内部的交流系统，它利用互联网技术但只允许组织内部成员进入该网络。
6. 学习型组织——具有发展持续学习能力和适应变革能力的组织。
7. 知识管理——培育一种学习文化，在这种文化中组织成员能够系统地搜集知识并与其他组织成员共享，以取得更好的绩效。
8. 质量管理——一种受不断改进和响应顾客需求与期望驱动的管理哲学。

选择题

1. 对劳动分工的最佳描述是(　　)。
   a. 将整体任务细分为范围较窄的重复性任务
   b. 将劳动力划分成几个小组
   c. 由上级委任各项工作
   d. 对整体劳动力的分析研究
2. (　　)出版了《国富论》。在这本书中，作者主张组织和社会将从劳动分工中获益。
   a. 泰罗　　b. 韦伯
   c. 亚当·斯密　　d. 法约尔
3. 以下哪一项是在工业革命过程中发生的?
   a. 机器替代了人力
   b. 商品的生产从家庭小作坊转移至工厂
   c. 对管理人员的需求增加
   d. 以上各项
4. 用科学方法定义工作的“最好方法”是由(　　)开创的。
   a. 泰罗　　b. 韦伯
   c. 亚当·斯密　　d. 法约尔
5. 弗兰克和莉莲设计了一个分类体系，分析了17种手的动作，他们将这套体系称为(　　)。
   a. 楔子　　b. 把手
   c. 动作分类体系　　d. 莉莲体系
6. (　　)提出了14项管理原则，并认为这些原则广泛适用于任何管理系统。
   a. 玛丽·福莱特　　b. 韦伯
   c. 亚当·斯密　　d. 法约尔
7. (　　)是一种组织形式，其特征是依据劳动分工原则，具有清晰定义的层次，详细的规则和规章制度，以及非个人关系。
   a. 官僚行政组织　　b. 学习系统
   c. 矩阵　　d. 电子企业
8. 以下(　　)来源并发展于第二次世界大战时期用数学和统计方法解决军队问题。
   a. 定量方法　　b. 学习型组织

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

c. 电子商务　　　　　　　　　d. 官僚行政组织

9. (　　)相比科学管理的追随者，更倡导人员导向思想，并认为组织应该遵循组织道德原则。

a. 雨果・芒斯特伯格　　　　　b. 切斯特・巴纳德

c. 玛丽・福莱特　　　　　　　d. 罗伯特・欧文

10. 霍桑实验考察的是(　　)。

a. 工人的安全需求

b. 被替代的家庭工作人员的心理需求

c. 各种照明水平对工人生产率的影响

d. 公司的高层管理人员对下属尊重的需求

11. 霍桑研究对(　　)这种管理理念产生了巨大的影响。

a. 高层管理承诺的重要性

b. 组织中个人行为的作用

c. 管理中科学原则的重要性

d. 组织可以通过多种方式运用官僚等级原则

12. 当今天我们把组织描述为一个系统时，指的是(　　)。

a. 开放系统　　　　　　　　　b. 封闭系统

c. 全面质量管理　　　　　　　d. 全球化系统

13. 史蒂夫在检验其公司在生产产品过程中用到的人力资源、资金和技术时，根据开放系统的观点，史蒂夫是在检验这个系统的(　　)。

a. 输入　　　　　　　　　　　b. 输出

c. 转换过程　　　　　　　　　d. 组织的相互依赖

14. 以下哪一项是权变理论的另一种说法？(　　)

a. 情境理论　　　　　　　　　b. 变化理论

c. 概念学习理论　　　　　　　d. 可评估的愿景理论

15. 吉姆的公司雇用了 15 个员工组成一个合作小组并共同制定组织的目标。朱丽叶的公司雇用了 150 个员工，但其公司的目标由高层管理者制定，并由高层管理者向其余员工传达。这两种企业目标发展的差异是以下哪一个权变变量的结果？(　　)

a. 组织规模　　　　　　　　　b. 任务技术的例行程度

c. 环境的不确定性　　　　　　d. 个体差异

16. 以下哪一项不属于书中介绍的权变变量？(　　)

a. 组织规模　　　　　　　　　b. 全球化程度

c. 环境的不确定性　　　　　　d. 个体差异

17. 21 世纪前叶，(　　)将占到美国新增劳动力的一半以上。

a. 亚洲人　　　　　　　　　　b. 少数民族

c. 女性公民　　　　　　　　　d. 青少年

18. 明智的管理者认识到多元化是一种资产，因为它(　　)。

a. 给公司发展带来了更宽广的视野，并且提供了多种解决问题的技能

b. 体现了对员工和工作任务的关注以及将两者相互融合的能力

c. 是小组成员个体追求机遇的过程

d. 展现了独断的、民主的、放任自流的以及开创性的结构

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

19. “溶化锅”假设被(　　)所取代。
 a. 管理同化作用对劳动力没有影响
 b. 管理层逐渐认识到多元化正在减弱
 c. 对差异的识别和接受
 d. 对法律壁垒的依赖
20. 创业精神的定义包括三个重要的主题，它们是机遇、创新和(　　)。
 a. 教育　　b. 对家族企业的强调
 c. 风险　　d. 增长
21. (　　)是一个综合的概念，它描述了组织通过电子连接与它的关键利益相关群体展开工作的方式。
 a. 创业精神　　b. 电子企业
 c. 企业对企业　　d. 电脑网络
22. (　　)应该具有发展随环境变化不断学习、适应和改变的能力。
 a. 多元化的劳动力　　b. 传统型组织
 c. 学习型组织　　d. 首席执行官
23. 知识管理包括培养(　　)文化，在这种文化中，知识可以共享。
 a. 学习型　　b. 国际型
 c. 传统型　　d. 道德型
24. 戴明和朱兰发展了(　　)。
 a. 枯竭型（非持续）管理　　b. 目标管理
 c. 全面质量管理　　d. 重组管理
25. (　　)管理哲学包括持续的改进以及对顾客需求和期望的响应。
 a. 权变理论　　b. 系统观点
 c. 知识管理　　d. 质量管理

判断题

1. T F 劳动分工的概念最初是在亚当·斯密的《国富论》中被提出。
2. T F 工业革命产生了很多机器取代人力的例子。
3. T F 埃及人为发展正规理论指导管理者经营大型组织迈出了重要的第一步。
4. T F 泰罗被认为是“科学管理之父”。
5. T F 弗兰克和莉莲是管理方法中权变理论的重要贡献者。
6. T F 法约尔的管理原则包括工作分工、职权、纪律、统一指挥和公平。
7. T F 玛丽·福莱特发展了职权结构和关系理论，并描述了“理想化的官僚等级制度”。
8. T F 霍桑研究持续了数年并由几个不同的实验组成，这一研究对组织行为学的发展作出了最重要的贡献。
9. T F 霍桑实验得出的结论让人们在组织管理和目标实现的过程中开始强调人的行为。
10. T F 一个系统是一个相互关联和相互依赖的组成部分，它们共同

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

构成一个统一的整体。

11. T F 系统观点帮助管理者把企业当作一个独立的单元来看待，因此哪里出现问题就把哪里隔离起来。
12. T F 在开放系统的转换过程中出现了管理实践、员工工作和技术应用。
13. T F 管理的权变理论是决定在某个特定的情境下运用什么方法解决管理问题更为合适。
14. T F 道德问题是非常简单并且清晰的。
15. T F 《劳动力2020》指出美国的劳动力队伍将持续它的民族多元化趋势，虽然这种趋势进展的速度并不快。
16. T F 今天的管理者一般利用“溶化锅”假设，鼓励将同化作为多元化工人的目标。
17. T F 创新精神包括发现机遇和调动资源去开发这些机遇。
18. T F 企业家通常满足于组织保持较小的规模。
19. T F 电子企业的经营和销售部分称为电子商务。
20. T F 只有组织雇员才能进入公司内部网。
21. T F 在学习型组织中，管理人员的工作是让他人能够创新并且更有效果和效率地工作。
22. T F 管理者的一部分职责是在组织上下建立学习能力。
23. T F 知识管理指的是由大公司的技术服务部门履行的工作。
24. T F 全面质量管理是由一位美国人创立的，此人在20世纪50年代将该理念首次传给了日本企业。
25. T F 质量管理基于这样一种理念，即低成本是提高生产力的唯一出路。

配对题

a. 劳动力多元化
b. 全面质量管理
c. 一般行政管理理论
d. 工业革命
e. 学习型组织
f. 组织行为
g. 知识管理
h. 科学管理
i. 霍桑实验
j. 权变理论
k. 内部网
l. 动作分类体系
m. 基本动作
n. 电子商务
o. 劳动分工

____ 1. 不同的、变化的情境需要管理者运用不同的管理方法和技术。

____ 2. 应用科学方法确定从事工作的“最佳方式”。

____ 3. 梅奥的研究结论导致在管理中开始强调人的行为这一因素。

____ 4. 一种关注描述管理者做什么和一个好的管理实践的构成因素是什么的管理理论。

____ 5. 韦伯主张的一种组织形式，其特征是依据劳动分工原则，具有清楚的层次、详细的规则和规章制度，以及非个人的关系。

____ 6. 一种学习文化，在其中信息被集中和共享以得到更好的绩效。

____ 7. 机械力、大规模生产和高效运输时代的到来。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

____ 8. 组织雇员在性别、种族、民族、宗教和其他特征方面更加多样化。
____ 9. 利用网络技术实现系统内部交流的系统。
____ 10. 具有发展持续学习能力和适应变革能力的组织。
____ 11. 针对工作中人的活动（行为）的研究领域。
____ 12. 通过互联网进行工作的组织。
____ 13. 将工作分解成狭窄的、重复性的任务。
____ 14. 由消费者的需求和期望驱动的管理哲学。
____ 15. 一种标明17种手的基本动作的分类体系。

思考题解答

1. 亨利·法约尔创立的是什么类型的工作场所？玛丽·福莱特创立的是什么类型的工作场所？弗雷德里克·泰罗创立的又是什么类型的工作场所？

[**解答提示**] 法约尔创立了这样的工作场所：管理者能够发挥计划、组织、协调、领导和控制的管理职能。此外，他还创建了使他的14条管理原则可以被执行的工作环境。

福莱特创立了这样的工作场所：管理者与雇员将彼此视为伙伴，每个人都是整个群体的一部分。在这样的工作场所中，管理者将更多地依赖他们的专业技术和知识来引导下属，而不是简单地依靠他们的职务权威。授权与团队合作是福莱特工作场所的特点。

泰罗创立了这样的工作场所：管理者和工人都被按照科学的方法进行分析，并被要求按照“一种最佳方式”来完成他们的工作。他将正确的人员安排在适当的岗位上，采用正确的工具和设备，并要求工人按照他的指令严格操作，同时，用更高的工资水平来激励员工。他的工作场所的目标是提高生产率。

2. 定量方法能否帮助管理者解决人的问题，例如怎样激励员工以及如何合理地分配工作？请解释。

[**解答提示**] 尽管我们需要认识到，有些关于人的问题是难以通过定量方法进行表述的，但是定量方法可以帮助管理者解决这些问题。统计方法、信息模型、计算机模拟和其他定量方法都被用来帮助管理者更好地作出决策。正因为如此，它们可以帮助管理者处理工作场所中遇到的关于人的问题。

3. 在一个电子企业环境中全球化会带来什么问题？请解释。

[**解答提示**] 当今世界已经成为一个地球村，商业快速的国际化进程成为电子商务经理的主要关注对象。无论你在哪里，无论你的文化是什么，电子商务可以随时发生。电子商务经理必须意识到这一点并且做好充分的知识准备，进而在这个充满竞争的全球大市场上保持组织的竞争力。

4. 有人说创业精神只适用于小型的和新创立的企业，你同意这种观点吗？说明你的理由。

[**解答提示**] 创新精神被定义为一个过程，即某个人或者某个群体通过有组织的努力，以创新和独特的方式追求机会、创造价值和谋求增长，不管这些

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

人手中是否拥有资源。创业精神包括发现机会和调动资源去开发这些机会。所以，创业精神适用于小型的和新创立的企业，但它对大型的组织也同样重要。组织不论其规模大小，必须坚持创新性和灵活性，才能保证在竞争愈发激烈的全球性市场上得以生存和发展。

5. 社会趋势如何影响管理实践？对于学习管理的人而言，这意味着什么？

［解答提示］社会趋势对于管理实践有着重大的影响。例如，社会上对劳动力多元化价值的强调给组织人力资源职能中的招聘、培训、发展和激励带来了深刻的影响。工作程序必须与对劳动力多元化的需求相适应。这些变化所带来的影响是一个全球性的问题，全球——包括加拿大、澳大利亚、南非、日本和欧洲——的商业组织都经历着相似的发展趋势。

6. 哪一种组织使你感到更舒服，是学习型组织还是传统的组织？说明你的理由。

［解答提示］这个问题的答案因人而异。这个问题答案好坏的最重要的一个考虑因素是，你的解释是否支持你所选择的答案（学习型或者传统型）。

案例应用讨论问题解答

1. 科学管理的原则如何在Springs公司中发挥作用？定量方法呢？

［解答提示］科学管理——应用科学方法确定从事工作的“最佳方式”，它被应用于Springs公司的生产流程。当Springs公司的管理者分析必须从事的工作任务的时候，雇用最能胜任的员工，建立以产出为依据的激励系统，这便是在通过科学管理来提高生产效率。定量技术被Springs公司用来帮助管理者作出类似于程序安排和预算等决策。当生产经理从事质量控制的时候，定量技术则可以帮助他减少公司产品的质量不确定性。

2. 组织行为的知识如何帮助公司一线管理者管理员工？CEO和其他高层管理者需要了解组织行为学吗？为什么？

［解答提示］当一线管理者直接管理工人的时候，这些管理者必须具备与组织活动相关的多方面知识与技能，包括组织沟通技能以及对不同个性和观点的理解能力。CEO和其他高层管理者也必须具备与组织活动相关的多方面知识和技能，包括传播组织愿景，同时影响每一层次管理者从而使员工为达成组织目标而努力。

3. 根据图表2—6，用系统观来描述Springs公司。

［解答提示］Springs公司是一个开放的系统，对外界的环境十分敏感（例如消费者需求的影响、供应商价格的影响）。同时，当公司执行项目来为不同的员工提供他们所需要的利益，培训员工，给员工提供职业发展机会，同时为他们提供安全的工作环境时，还受自己内部环境需求的影响（近几年来，Springs公司获得了114项安全表彰，其中55项来自国家安全委员会）。公司拥有近20 000名来自全球各地的员工，同时建成了全球范围内参与竞争的合资企业。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

4. 根据公司网站上的信息，公司采用的可能对21世纪组织的成功比较重要的价值观是什么?

[解答提示] Springs公司的网站（www.springs.com）有“我们的价值观”这一个链接，在这里，Springs公司展现并解释了如下的核心价值观：质量、服务、教育、个人和家庭的安康、尊重历史、计划未来和创新。在描述质量的重要性时，公司这样写道：“我们的质量观要求我们建立标准，无论是在产品生产过程中，在我们给消费者服务的过程中，还是在我们的日常生活中。”

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第3章

组织文化与环境：约束力量

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

管理者：万能的还是象征性的?

- 根据万能论和象征论比较管理者的行为
- 解释管理的自由决定权参数

组织文化

- 描述组织文化的七个维度
- 详述强文化对组织和管理者的影响
- 解释组织文化的来源
- 描述如何把文化传递给员工
- 描述文化对管理者的影响

当今管理者面临的组织文化问题

- 描述道德的文化、创新的文化和回应顾客的文化的特征
- 解释为什么工作场所精神境界是一个重要的问题
- 描述具有精神境界组织的特点

环境

- 描述具体环境和一般环境的要素
- 详述环境不确定性的两个维度
- 界定最具普遍意义的组织的利益相关群体
- 解释管理外部利益相关群体关系的四个步骤

课程提要

I 管理者：万能的还是象征性的?

A. 管理万能论。

1. 在管理理论中占主导地位。
2. 组织绩效的差异是由管理者的决策和行为决定的。
3. 不仅仅局限于商业组织。
4. 管理者对组织的成败负有直接责任。

B. 管理象征论。

1. 一个组织的成效受管理当局无法控制的因素影响，这些因素包括经济、顾客、政府政策等。
2. 管理者象征着控制和影响。
   a. 管理者的作用是对随机性、混淆性和模糊性中的内在含义作出判断。
   b. 进行创新和修改。
3. 管理者对组织成败的影响是很有限的。

C. 现实是两种观点的综合。

1. 管理者既不是软弱无能的也不是全能的。
2. 内部和外部的约束力量限制管理者的选择（见图表 3—1）。

D. 学习回顾。

- 以万能论及象征论的观点对比管理者的行为。
- 阐述管理的自由决定权参数。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

E. 关键术语。
 1. 管理万能论——管理者对组织的成败负有直接责任。
 2. 管理象征论——组织成果的绝大部分归因于管理者不可控的外部力量。

Ⅱ 组织文化

A. 组织的个性称为组织文化。
B. 什么是组织文化?
 1. 决定组织行为的共有价值观和惯例。
 2. 文化定义的三层含义。
 3. 组织文化的七个维度（见图表3—2）。
 4. 比较组织文化（见图表3—3）。
C. 强文化和弱文化（见图表3—4）。
 1. 强文化比弱文化对雇员的影响更大。
 2. 影响组织文化强弱的因素。
 3. 大多数组织的文化处于中到强之间。
 4. 强文化与组织高绩效相关联。
D. 文化的来源。
 1. 对组织创始人的愿景或使命的反映。
 2. 创始人对组织文化的影响并不局限于美国。
E. 如何持续组织文化（见图表3—5）?
 1. 组织惯例。
 2. 员工甄选。
 3. 高层管理者的行为。
 4. 员工通过社会化学习组织文化。
F. 员工如何学习文化?
 1. 故事。
 2. 仪式。
 3. 有形信条。
 4. 语言。
G. 文化对管理者的影响。
 1. 文化约束很少是清晰的。
 2. 价值观和管理行为的联系。
 3. 管理决策受文化影响（见图表3—6）。
H. 学习回顾。
 - 描述组织文化的七个维度。
 - 讨论强文化对组织和管理者的影响。
 - 解释组织文化的来源以及如何延续组织文化。
 - 描述如何向雇员传递组织文化。
 - 描述文化如何影响管理者。
I. 关键术语。
 1. 组织文化——是组织成员共有的价值观、行为准则、传统习俗和做

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

事的方式，它影响组织成员的行为方式。

2. 强文化——强烈坚持并广泛共享基本价值观的文化。
3. 社会化——员工适应组织文化的过程。

Ⅲ 当今管理者面临的组织文化问题

A. 创建道德的文化（见图表 3—7）。
   1. 文化影响组织中的道德氛围及其成员的道德行为。
   2. 描述最可能塑造高道德标准的文化。

B. 创建创新的文化。
   1. 各种不同产业中的成功组织需要拥有创新文化。
   2. 创新文化的八个特点。

C. 创建回应顾客的文化。
   1. 回应顾客的文化的六个特征。
   2. 管理者能够创造更能回应顾客需要的文化（见图表 3—8）。

D. 精神境界和组织文化。
   1. 工作场所精神境界被越来越多的组织所接受。
   2. 工作场所精神境界的重要性。
   3. 精神境界组织的五个特点。
      a. 意义明确的目的。
      b. 关注个体发展。
      c. 信任与开放。
      d. 给员工授权。
      e. 容忍员工表达自己。
   4. 对强调工作场所精神境界的批判。

E. 学习回顾。
   - 描述道德的文化、创新的文化和回应顾客的文化的特征。
   - 解释为什么工作场所精神境界成为关注重点。
   - 描述精神境界组织的特点。

F. 关键术语。
   1. 工作场所精神境界——这是一种文化，组织价值观通过社会背景下有意义的工作来满足组织及员工的需要。

Ⅳ 环境

A. 外部环境的定义（见图表 3—9）。
   1. 具体环境。
      a. 顾客。
      b. 供应商。
      c. 竞争者。
      d. 压力集团。
   2. 一般环境。
      a. 经济条件。
      b. 政治/法律条件（见图表 3—10）。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

c. 社会文化条件。
d. 人口条件。
e. 技术条件。
f. 全球条件。

B. 环境对管理者的影响。
1. 评价环境的不确定性（见图表3—11）。
a. 从动态环境到稳定环境的变化程度。
b. 环境的复杂性程度依据一个组织需要掌握的有关自身环境的知识来衡量。
c. 不确定性威胁着一个组织的成败。

C. 利益相关群体关系管理。
1. 谁是利益相关群体（见图表3—12）？
2. 利益相关群体管理的重要性。
a. 影响其他管理成果。
b. 这是应该做的正确的事。
c. 管理利益相关群体关系的四个步骤。
（ⅰ）确定谁是组织的利益相关群体。
（ⅱ）确定利益相关群体可能存在的特殊利益或利害关系。
（ⅲ）确定哪些利益相关群体是关键的。
（ⅳ）确定如何管理外部利益相关群体关系。

D. 学习回顾。
- 描述具体环境和一般环境的构成要素。
- 讨论环境不确定性的两个维度。
- 确定最一般的组织利益相关群体。
- 解释外部利益相关群体关系管理的四个步骤。

E. 关键术语。
1. 外部环境——能够对组织绩效造成潜在影响的组织外部的力量和机构。
2. 具体环境——对管理者的决策和行为产生直接影响并与实现组织目标直接相关的外部要素。
3. 一般环境——可能影响组织的广泛的外部条件。
4. 环境的不确定性——组织环境的变化程度和复杂程度。
5. 环境的复杂性——组织环境中的要素数量以及组织所拥有的与这些要素相关的知识广度。
6. 利益相关群体——组织外部环境中受组织决策和行动影响的任何相关群体。

选择题

1. 如果组织持有管理万能论的观点，那么组织将管理者视为（　　）。
a. 对组织成果影响有限的人
b. 对组织成败有直接责任的人

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

c. 受外部环境因素较大影响的人
d. 以员工为代价，为股东、顾客和公众的利益创造价值的人

2. 比尔是一个特许加盟企业经理，他相信他在实现组织目标的时候可以克服任何障碍。比尔对管理持有的是(　　)观点。
a. 客观的　　b. 象征性的
c. 主观的　　d. 万能的

3. 管理象征论认为管理者影响成果的能力受(　　)的影响。
a. 对细节的关注　　b. 外部因素
c. 进取心　　d. 敢于创新和冒险

4. 组织文化的定义包含以下几个方面，除了(　　)。
a. 文化是一种感知　　b. 文化有共有方面
c. 文化由管理者界定　　d. 文化是一个描述性术语

5. 强公司文化由(　　)表征。
a. 强烈坚持并广泛共享的基本价值观
b. 优先权和价值的高度多样化
c. 管理万能论
d. 管理象征论

6. 具有强文化的公司通常会(　　)。
a. 主要关注细节
b. 关注结果，比如顾客服务
c. 与强企业精神相联系
d. 与高组织绩效相联系

7. 组织能够通过(　　)的过程来帮助员工适应其企业文化。
a. 入职介绍　　b. 组织发展
c. 战略计划　　d. 社会化

8. 企业的(　　)讲述重大的事件或重要的人物。
a. 故事　　b. 象征
c. 仪式　　d. 个性

9. 员工通过重复性的活动来学习企业的文化就是通过(　　)学习文化。
a. 故事　　b. 有形信条
c. 语言　　d. 仪式

10. 对组织文化对于管理的影响的描述最贴切的是(　　)。
a. 组织文化约束了管理行为
b. 组织文化对管理者的约束是显而易见的
c. 如果对管理者有影响的话，影响也不大
d. 与其说组织文化影响管理，不如说组织文化受管理的影响

11. 在组织文化表现为不信任员工的组织中，管理者更倾向于(　　)。
a. 采用民主化的领导方式
b. 采用专制的领导方式
c. 呼吁主要的组织重组计划
d. 雇用和欢迎多样化的员工组成

12. 最易形成高道德标准的组织文化是(　　)。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

a. 高进取心和高风险容忍度
b. 中低水平的进取心且看重结果
c. 低风险容忍度和高进取心
d. 高风险容忍度和中低水平的进取心

13. 具有挑战与参与、自由、信任和开放、计划时间、幽默、冲突解决、讨论、冒险等特征的组织文化是(　　)文化。
a. 道德的　　b. 回应顾客的
c. 创新的　　d. 精神境界的

14. 具有雇用随和而友好的员工、低正规化、有自主权的员工、良好的倾听技能、角色清晰和尽责的员工等特征的组织文化是(　　)文化。
a. 道德的　　b. 回应顾客的
c. 创新的　　d. 精神境界的

15. 对生命内在意义的认识培育了工作的意义，同时也受到工作意义的滋养，这种认识是(　　)。
a. 信仰　　b. 工作场所精神境界
c. 应用的社会化　　d. 工作灵敏度

16. 具体环境包括(　　)。
a. 供应商　　b. 经济条件
c. 技术　　d. 全球压力和竞争

17. 与组织目标的实现直接相关的环境要素是(　　)。
a. 环境复杂性　　b. 一般环境
c. 具体环境　　d. 环境不确定性

18. 试图影响组织行为的特殊利益集团是(　　)。
a. 压力集团　　b. 技术意识集团
c. 金融资源集团　　d. 环境权力集团

19. 一般环境的社会文化条件包括(　　)。
a. 可支配收入的变化　　b. 立法者对商业的具体态度
c. 顾客的价值观和品位　　d. 技术的应用

20. 一般环境中的(　　)条件包括人口刚性特征的发展趋势，如性别、年龄、受教育程度、地理位置等。
a. 经济　　b. 社会文化
c. 技术　　d. 人口

21. 组织环境的要素数量较少，对复杂知识的需求较少，并且不可预测的工作环境是一种(　　)的工作环境。
a. 简单但动态　　b. 简单且稳定
c. 复杂且动态　　d. 复杂但稳定

22. 如果组织环境的构成要素经常变动，我们就称之为(　　)环境。如果变化很小，则称之为(　　)环境。
a. 独断专行；多元化　　b. 一般；具体
c. 动态；稳定　　d. 万能；象征

23. 环境不确定性中反映环境构成要素的数量，以及组织对要素了解的程度的维度是环境的(　　)。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

a. 稳定性/不稳定性　　　　b. 复杂性
c. 相关性　　　　　　　　d. 竞争信息

24. 组织外部环境中受组织决策和行为影响的要素是(　　)。
a. 工会　　　　　　　　　b. 股东
c. 竞争者　　　　　　　　d. 以上各项

25. 当外部利益相关群体比较关键、环境不确定性又较高时，(　　)。
a. 管理者应该与利益相关群体建立伙伴关系
b. 管理者应该购买公司股票
c. 管理者应该采取跨域管理
d. 管理者应该使用独裁的领导方式

判断题

1. T　F　管理象征论认为组织成果受大量管理者无法控制的因素的影响。
2. T　F　认识管理的最佳视角介于万能论和象征论之间。
3. T　F　组织文化制约管理行为但对组织绩效的影响微乎其微。
4. T　F　组织的个性称为组织文化。
5. T　F　文化的强弱取决于组织的规模、历史、员工的流动程度以及文化起源的强烈程度。
6. T　F　组织文化的主要来源是组织创始人。
7. T　F　组织创始人对组织文化的影响仅仅局限于美国。
8. T　F　员工通过故事、仪式、有形信条和语言了解企业使命。
9. T　F　组织价值观和管理行为之间的联系是相当明显的。
10. T　F　组织文化的内容和强弱影响组织的道德氛围和组织成员的道德行为。
11. T　F　创新文化的特点是冒险的、自由的和幽默的。
12. T　F　广泛的员工授权和角色清晰是回应顾客的文化的典型特征。
13. T　F　具有精神境界文化的组织认识到，既有思想又有灵魂的人会寻求工作中的意义和目标，希望与他人建立联系，并成为社会中的一员。
14. T　F　外部环境是由组织环境和国家环境构成的。
15. T　F　顾客、供应商、竞争者和压力集团组成一般环境。
16. T　F　供应商和顾客是公司具体环境的一部分，竞争者和政府则不是。
17. T　F　利率、通货膨胀和股市波动是一般环境中经济条件的几个例子。
18. T　F　技术和人口条件是一般环境的要素。
19. T　F　环境不确定性涉及组织环境要素的数量。
20. T　F　如果组织环境的要素经常变动，我们就称之为动态环境。
21. T　F　环境复杂性可以依据一个组织需要掌握的有关自身环境的知识来衡量。
22. T　F　因为不确定性不对组织的绩效构成威胁，所以管理者试图将其扩大化。

www.TopSage.com

大学网 TopSage.com

23. T F 利益相关群体包括内部集团和外部集团。
24. T F 高绩效公司的管理者在做决策时倾向于考虑所有主要利益相关群体的利益。
25. T F 利益相关群体越关键，环境的确定性越大，就越要求管理者与利益相关群体建立明确的伙伴关系。

配对题

a. 组织文化
b. 管理象征论
c. 环境的不确定性
d. 管理万能论
e. 环境的复杂性
f. 组织个性
g. 具体环境
h. 一般环境
i. 故事
j. 有形信条
k. 环境变化
l. 工作场所精神境界
m. 利益相关群体
n. 仪式
o. 社会化

____ 1. 员工适应组织文化的过程。
____ 2. 管理者对组织的成败直接负责的观点。
____ 3. 不同组织文化理论的结果；组织是如何运作的。
____ 4. 一组重复性的活动，由这组活动表述和灌输公司的价值观。
____ 5. 在组织外部环境中，受组织决策和行为影响的任何相关者。
____ 6. 一种对生命意义的内在认识培育了团体环境下工作的意义，同时也受到工作意义的滋养。
____ 7. 组织环境中的变化程度和复杂性程度。
____ 8. 反映组织价值观以及组织如何运作的重大事件或重要人物。
____ 9. 组织环境中的要素数量以及组织所拥有的与这些要素相关的知识广度。
____ 10. 组织之外的一切事物。
____ 11. 与组织目标的实现直接相关的环境要素。
____ 12. 组织设施的布局、员工的穿着以及提供给高层的轿车都是组织文化这个方面的典型。
____ 13. 一种观点，认为管理行为对重大的组织成果影响很小，因为存在许多管理者无法控制的外部因素。
____ 14. 在很大程度上决定员工行为方式的组织内部共有的价值体系。
____ 15. 环境不确定性中反映变化数量和频率的因素。

思考题解答

1. 参见图表3—3。在这两种组织中，一线管理者的任务有什么不同？高层管理者的工作呢？

[解答提示] 在组织A中，很强调关注细节和创新以及风险承受力。不鼓励团队合作，员工被视为通向目标的途径。对员工进行严格控制，使任务得以进展是最重要的。管理者的自由权限并不大，只是照章办事。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

在组织B中，创新和风险承受力是备受鼓励的。管理者在如何实现目标这一问题上有更多的自主权。给予员工做贡献的机会，应用团队工作方式。人被视为重要的贡献因素。管理者更像是教练、促进者与引导者。

2. 描述下列环境中的有效文化：（1）相对稳定的环境；（2）动态的环境。解释你的选择。

［**解答提示**］在相对稳定的环境中，有效文化更强调成果，如质量和生产率，并且关注细节。它不需要高度的创新和风险承受力以及进取性。

相反地，在动态的环境中，有效文化更强调进取性、创新与风险承受力，并具有团队导向。为了能高度应对环境的持续变化，组织的文化有必要鼓励那种高效的工作行为。

3. 班级也有文化。用组织文化的七个维度描述你所在班级的文化。该文化是否约束你的导师？是怎么约束的？

［**解答提示**］这个问题的答案不是唯一的。你可以参看教材中组织文化的七个维度，并结合本班级的情况对它们进行排序。特别要注意的一点是导师在建立班级文化中的作用，并将其与管理者在建立组织文化时可能发挥的作用相联系。

4. 文化会妨碍组织的发展吗？解释一下。

［**解答提示**］在某些情况下，组织文化会妨碍组织的发展。在全球环境中，有种族歧视、性别歧视或剥削员工的社会可能会遭到他国顾客的强烈反对。（例如，锐步和耐克在新兴国家的生产问题。）

5. 为什么对于管理者而言，了解对他们及组织起作用的外部力量是重要的？

［**解答提示**］包含多种因素的外部环境会对组织产生重大影响，如政治和法律因素（如政府规章制度），影响劳动供给的人口条件，直接影响组织管理计划和决策等管理行为的技术条件等。

6. “企业的基础是关系”。你认为这句话有什么含义？这对管理外部环境有什么启示？

［**解答提示**］组织依靠它们的环境，并将利益相关群体作为输入来源和产出的接收者。良好的关系可以引导组织的结果，如环境变化可预测性的提高、更多成功的创新、利益相关群体之间的信任度的提高和减少环境变化压力的更大的灵活性。同时，很多研究表明，关系管理和良好的关系维持对组织绩效有影响。那些高绩效的公司在做决策时很注意考虑所有利益相关群体的利益。

7. 管理利益相关群体关系有什么弊端？

［**解答提示**］“边界跨越”这个术语指出，管理者必须跨越（连接）组织及其所处环境间的边界。当管理者采用跨域管理、利益相关群体管理和利益相关群体伙伴关系等方式管理利益相关群体时，组织边界更具柔性和可渗透性。这就可能导致组织的信息被泄露。此外，所有这些关系管理方式都要占用管理者本就有限和有价值的时间。

www.TopSage.com

TopSage.com

案例应用讨论问题解答

1. 根据图表 3—2，描述密西西比发电厂的文化。为什么你认为这种文化对于电力公司而言是重要的？另一方面，这种文化可能存在什么缺点？

[解答提示] 看起来，密西西比发电厂的文化是高度关注细节、高成果导向、高员工导向、高团队导向、低进取性、高稳定性以及高创新与风险承受力的。尤其是鉴于它所提供的服务所具有的潜在生死攸关的属性，这样的组织文化维度对于一个电力公司来说是重要的。

对于这类的公司来说，这样的文化存在的弊端微乎其微。尽管高成果导向在一些公司的文化中可能是有害的，但是高成果导向却促使密西西比发电厂授权员工自己制定决策，正如一名员工决定取出制冰机的发电机以保证分站的运转。

2. 描述你认为的密西西比发电厂新员工学习文化的方式。

[解答提示] 密西西比发电厂的新员工通过两种方式来学习公司文化：通过观察走动管理的管理者的行为，以及作为组织文化重要元素的员工的语言和行为。在卡特里纳飓风登陆之前，密西西比发电厂的管理者已经制定了一个大规模的灾难拯救计划，因此员工能够在巨大灾难中作出快速有效的反应。领导者给员工作出了公司倡导的"热心肯干"的组织文化的典范。

同时，在分权制定决策的环境中，员工被授权寻找解决方案并且在做决策时也学习了组织文化。上级"毫无疑问的信任"使得密西西比发电厂的员工们即使在最危急的情况下也能完成工作。另外，亲身经历这样的文化氛围而不仅仅是通过读或听的方式帮助员工自己学习、评价和支持这种文化。

3. 对于密西西比发电厂而言，哪些利益相关群体可能是重要的？每一类利益相关群体可能会关心什么问题？如果公司必须对一个灾难作出反应，利益相关群体会发生改变吗？

[解答提示] 利益相关群体包括雇员和公司顾客、供应商、竞争者以及社区和活动团体。失去的权力为许多利益相关群体创造了生死攸关的情境，包括很年轻的人、长者和有健康忧患的人。在灾难中，当其他州的人员被召唤来帮助受影响的地区时，利益相关群体也同样包括这些人员所在州的上述人员。

4. 关于组织文化的重要性，其他组织能从密西西比发电厂学到些什么？

[解答提示] 通过观察和学习密西西比发电厂在卡特里纳飓风中的反应，所有类型的组织能够了解到积极主动的组织文化的重要性。这种文化鼓励应变计划、团队合作、快速行动、在决策制定中给员工授权，以及员工和管理层之间信任的价值。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第4章

全球环境中的管理

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大学网 TopSage.com

要点概览

你持有怎样的全球观?

- 定义狭隘主义
- 比较对待全球经营的三种态度：民族中心论、多国中心论和全球中心论
- 解释为什么对管理者来说保持对全球差异的敏感度是重要的

理解全球环境

- 描述欧盟的现状
- 详述北美自由贸易协定和其他拉美的区域性贸易联盟
- 详述东南亚国家联盟
- 解释全球化涉及的相互依存的关系
- 详述世界贸易组织的职能

全球化经营

- 比较跨国公司、多国公司、全球公司、无边界组织和初始全球化组织
- 描述组织走向全球化的不同方式
- 定义全球外购、进口、出口、许可证经营和特许经营
- 描述全球战略联盟、合资企业和外国子公司

在全球环境中进行管理

- 解释全球法律—政治环境如何影响管理者
- 详述霍夫斯泰德评价民族文化的四个维度
- 解释评价民族文化的 GLOBE 的九个维度
- 详述当今世界中全球化经营的挑战

课程提要

Ⅰ 谁是所有者?

A. 全球公司小测验。

Ⅱ 你持有怎样的全球观?

A. 狭隘主义。

B. 三种可能的全球观念（见图表 4—1）。

1. 民族中心论。
2. 多国中心论。
3. 全球中心论。

C. 成功的全球管理需要高度的敏感性。

1. 文化误区的几个实例（见图表 4—2）。

D. 学习回顾。

- 定义狭隘主义。
- 比较全球商业中的民族中心论、多国中心论和全球中心论。
- 解释管理者对全球差异敏感的重要性。

E. 关键术语。

1. 狭隘主义——一种没有认识到人们之间存在差异的狭隘世界观。
2. 民族中心论——一种狭隘的观念，认为母国的工作方式和惯例是最

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

好的。

3. 多国中心论——认为东道国的管理人员知道经营业务的最佳方式和惯例的一种观念。
4. 全球中心论——一种全球取向的观念，认为应在全世界范围内选择最佳的方式和最优秀的人才。

Ⅲ 理解全球环境

A. 全球贸易的重要性。

B. 全球贸易是在世界贸易组织成员国通过谈判达成的协议或区域性贸易联盟的基础上开展的。

C. 区域性贸易联盟。

1. 欧盟（EU）（见图表4—3）。
   a. 《马斯特里赫特条约》，1992年。
   b. 创立欧盟的动力。
   c. 欧元是欧盟内的单一货币。
2. 北美自由贸易协定（NAFTA），1992年。
   a. 加拿大、美国和墨西哥之间达成的协议。
   b. 消除自由贸易壁垒。
3. 东南亚国家联盟（ASEAN）（见图表4—4）。
   a. 东南亚十国的贸易区。
   b. 世界经济发展最快的地区之一。
4. 其他贸易联盟。
   a. 非洲联盟，2002年。
   b. 南亚地区合作联盟，2006年。

D. 世界贸易组织。

1. 国家间是相互依存的。
2. 世界贸易组织是多国贸易体系。
3. 唯一制定了国家间贸易规则的全球化组织。

E. 学习回顾。

- 描述当前欧盟的国际地位。
- 讨论北美自由贸易协定和拉丁美洲的其他区域性贸易联盟。
- 谈谈东南亚国家联盟。
- 解释全球化中经济实体的相互依赖性。
- 讨论世界贸易组织扮演的角色。

F. 关键术语。

1. 欧盟（EU）——由欧洲25国组成的经济和贸易共同体。
2. 欧元——单一的欧洲共同货币。
3. 北美自由贸易协定（NAFTA）——墨西哥、加拿大和美国之间就消除自由贸易壁垒而达成的贸易协定。
4. 东南亚国家联盟（ASEAN）——东南亚10国的贸易联盟。
5. 世界贸易组织（WTO）——由全世界149个国家组成的制定国家间贸易规则的全球性组织。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

Ⅳ　**全球化经营**

A. 不同类型的全球组织。

1. 跨国公司（MNC）。
   a. 是一个广泛的名词，用来描述任一或所有类型的在多国维持经营的国际性公司。
2. 多国公司。
   a. 把管理权和其他决策权下放给东道国的跨国公司。
   b. 在每个国家雇用当地人员来经营，并且根据该国独有的特征制定适当的营销策略。
   c. 反映了多国中心论。
3. 全球公司。
   a. 把管理权和其他决策权都集中在母国。
   b. 把世界市场看作一个整体，关注的是如何实现全球化的效率。
   c. 反映了民族中心论。
4. 跨国（无边界）组织。
   a. 消除了人为地理界限的结构划分。
   b. 管理者选择这种国际组织形式来提高全球竞争市场上的效率和效果。
   c. 反映了全球中心论。
5. 初始全球化组织。
   a. 选择从一开始就实现全球化。
   b. 调拨资源在多国开展业务。
   c. 可能在国际商务中继续发挥更重要的作用。

B. 组织如何走向全球化?

1. 全球外购。
2. 出口和进口。
3. 许可证经营和特许经营。
4. 战略同盟。
5. 合资企业。
6. 外国子公司。

C. 学习回顾。

- 比较跨国公司、多国公司、全球公司、无边界组织和初始全球化组织。
- 描述组织走向全球化的不同方式。
- 定义全球外购、出口、进口、许可证经营和特许经营。
- 描述全球战略同盟、合资企业和外国子公司。

D. 关键术语。

1. 跨国公司（MNCs）——一个广泛的用词，用来描述任一或所有类型的在多国维持经营的国际性公司。
2. 多国公司——把管理权和其他决策权下放给东道国的国际化公司。
3. 全球公司——把管理权和其他决策权都集中在母国的国际化公司。
4. 跨国（无边界）组织——消除了人为地理界限的结构划分的国际化

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

公司。

5. 初始全球化组织——选择从一开始就实现全球化的国际化公司。
6. 全球外购——在全球范围内购买最廉价的材料和劳动力。
7. 出口——在国内制造产品，并将产品销往国外。
8. 进口——把海外制造的产品销往国内。
9. 许可证经营——一个组织给予其他组织技术或产品规范的使用权来生产或销售其产品。
10. 特许经营——一个组织给予其他组织商标和运营方式的使用权。
11. 战略同盟——一个组织与外国公司建立的伙伴关系，双方在开发新产品或组建生产机构时共享资源和知识。
12. 合资企业——一种特殊的战略同盟，即双方为了某个企业目标，一致同意成立一个自主经营、独立的组织。
13. 外国子公司——在国外直接投资，自主经营且独立的生产机构或办事处。

V 在全球环境中进行管理

A. 法律—政治环境。
  1. 美国的管理者习惯于稳定的法律环境。
  2. 一些国家的政府在相当长的历史时期内都是不稳定的。
  3. 低稳定性导致了高不确定性。
  4. 法律—政治环境并非只有不稳定或具有革命性才会引起管理者的注意。

B. 经济环境。
  1. 经济体制的类型。
    a. 市场经济。
    b. 计划经济。
  2. 其他经济问题。
    a. 货币汇率。
    b. 通货膨胀。
    c. 多种税收政策。

C. 文化环境。
  1. 民族文化比组织文化更有影响力。
  2. 美国人具有什么样的特征（见图表4—6)?
  3. 霍夫斯泰德评估文化的框架。
    a. 个人主义与集体主义。
    b. 权力差距。
    c. 不确定性规避。
    d. 生活的数量与质量。
    e. 长期与短期导向性。
    f. 霍夫斯泰德的文化维度的例子（见图表4—7)。

D. 评估文化的GLOBE框架。
  1. 始于1993年，一直致力于对来自62个国家18 000多名中层管理者

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

的跨文化领导行为的调查研究。

2. 识别了区分民族文化的九个维度（见图表 4—8）。
   a. 决断性。
   b. 未来导向。
   c. 性别差异。
   d. 不确定性规避。
   e. 权力差距。
   f. 个人主义/集体主义。
   g. 圈内集体主义。
   h. 绩效导向。
   i. 人性导向。
3. 霍夫斯泰德的成果的扩展。

E. 当今世界的全球管理。
1. 管理者面临来自全球化的开放性所带来的挑战。
2. 更严峻的挑战来自文化差异。
3. 在全球环境中的成功管理要求较高的敏感度和理解力。

F. 学习回顾。
- 解释全球法律—政治环境和经济环境如何影响管理者。
- 讨论霍夫斯泰德评估国家文化的五个维度。
- 解释评估国家文化的 GLOBE 框架的九个维度。
- 讨论在当今世界中的全球商务活动所面临的挑战。

G. 关键术语。
1. 市场经济——资源主要由私营企业所掌握和控制的经济体制。
2. 计划经济——经济决策由中央政府决定的经济体制。
3. 民族文化——一个国家的居民共有的价值观，这些价值观塑造了他们的行为以及他们看待世界的方式。
4. GLOBE——致力于研究跨文化领导行为的全球领导和组织行为的有效性的研究项目。

选择题

1. 埃文用美国视角来管理其在国外的员工，因为他认为美国的管理方式是商业管理的最佳方式。埃文表现出的是(　　)。
   a. 狭隘主义　　　　b. 多国中心论
   c. 全球中心论　　　d. 大民族主义
2. 莉娅认为公司应该信任东道国管理者的市场经验，力争赢得东道国政府的支持。莉娅表现出的是(　　)。
   a. 狭隘主义　　　　b. 民族中心论
   c. 多国中心论　　　d. 全球中心论
3. 一家美国的销售公司在开拓全球市场时，将一位德国籍部门经理升为公司总裁，公司强调在雇用和提拔管理者时不考虑国籍问题。那么该公司表现出的是(　　)。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

a. 狭隘主义　　b. 民族中心论
c. 多国中心论　　d. 全球中心论

4. 秉持(　　)态度的管理者认为国外的管理和经营方式很不同并难以理解，很可能将国外的经营业务交给东道国的管理者。
a. 狭隘的　　b. 民族中心的
c. 多国中心的　　d. 全球中心的

5. 欧盟成立(　　)。
a. 于1992年，有12个成员国
b. 于1996年，有15个成员国
c. 于1920年，建立在NATO的基础上
d. 于1995年，还包括三个东欧集团国家

6. 欧盟通行的单一欧洲货币是(　　)。
a. 埃居　　b. 欧元
c. 里拉　　d. 克朗

7. 北美自由贸易协定于1994年在美国、加拿大和(　　)正式生效。
a. 澳大利亚　　b. 巴西
c. 墨西哥　　d. 委内瑞拉

8. 哥斯达黎加、萨尔瓦多、危地马拉、洪都拉斯和尼加拉瓜是(　　)的成员。
a. WTO（世界贸易组织）
b. SCCM（南美洲南锥共同市场）
c. SAFTA（南美自由贸易协定）
d. CAFTA（美国与中美洲自由贸易协定）

9. ASEAN(　　)。
a. 是东南亚十国的贸易联盟
b. 立足于拉丁美洲，目前有三个成员国，即将有四国加入
c. 是一个国际协调组织，负责协调非自由贸易区内国家间的海外贸易事务
d. 是世界贸易组织的下属分支机构

10. 由149个国家组成的负责成员国间贸易规则制定的组织是(　　)。
a. ASEAN　　b. 北美自由贸易协定
c. 美洲自由贸易区　　d. WTO

11. (　　)成立于1995年，其前身是关税与贸易总协定。
a. ASEAN　　b. WTO
c. 联合国　　d. WHO

12. 一家公司在多个国家有经营业务，并实施分散决策，这家公司是(　　)。
a. 全球公司　　b. 跨国公司
c. 多国公司　　d. 无边界组织

13. 多国公司的管理反映了(　　)论。
a. 狭隘主义　　b. 全球中心
c. 民族中心　　d. 多国中心

www.TopSage.com

TopSage.com

14. 公司向全球化迈进的第一步是(　　)。
    a. 雇用外国代理商
    b. 在东道国建立合资企业
    c. 向外国出口
    d. 许可证经营和特许经营
15. 公司在全球范围内购买最廉价的材料和劳动力的经营方式称为(　　)。
    a. 全球外购　　b. 许可证经营
    c. 特许经营　　d. 出口
16. (　　)是企业走向全球化的一种方式，这是一种特殊的战略同盟，即双方为了某个企业目标，一致同意成立一个自主经营且独立的组织。
    a. 许可证经营协定　　b. 特许经营
    c. 外国子公司　　d. 合资企业
17. 当企业考察一国政府的稳定性及其对待外国投资的政策时，企业是在考察该国的(　　)环境。
    a. 经济　　b. 文化
    c. 法律—政治　　d. 技术
18. (　　)是一种经济体制，其中的经济决策由中央政府进行计划。
    a. 计划经济　　b. 市场经济
    c. 放任自由的经济　　d. 社会经济
19. 汇率、税收政策、通货膨胀率等属于国家的(　　)环境。
    a. 经济　　b. 文化
    c. 法律—政治　　d. 技术
20. 在霍夫斯泰德的框架中，人们期望其他人照顾并保护他们的文化维度是(　　)。
    a. 生活质量　　b. 集体主义
    c. 权力差距　　d. 不确定性规避
21. 在霍夫斯泰德的框架中，反映社会接受组织内权力分配不平等的程度的文化维度是(　　)。
    a. 生活质量　　b. 个人主义
    c. 权力差距　　d. 不确定性规避
22. 如果一个国家有很强的规则约束，难以接纳不同的思想观念，并且工作的流动性相当低，那么这个国家具有较高的(　　)。
    a. 生活质量　　b. 个人主义
    c. 权力差异　　d. 不确定性规避
23. GLOBE（全球领导行为和组织行为的有效性）研究项目识别了除(　　)之外的下列所有区分民族文化的维度。
    a. 个人主义/集体主义　　b. 宗教信仰
    c. 性别差异　　d. 绩效导向
24. 在 GLOBE 研究项目中，(　　)维度被定义为一个社会鼓舞和激励个人对他人公平、无私、宽容、关爱和友善的程度。
    a. 性别差异　　b. 人性导向

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

c. 权力差异　　d. 圈内集体主义

25. 下列哪个国家或地区被归为高绩效导向?(　　)

a. 中国台湾　　b. 俄罗斯

c. 希腊　　d. 阿根廷

判断题

1. T F 具有狭隘主义思想的人认识到，其他国家的人们有不同的生活和工作方式。
2. T F 单一语言主义是一个民族遭受狭隘主义恶果的见证之一。
3. T F 多国中心论认为，东道国的管理者知道经营业务的最佳工作方式和惯例。
4. T F 多国中心论是一种以全球为导向的观点，认为应该在全球范围内利用最佳方式，雇用最佳的人员来经营。
5. T F 在贸易自由化条件下，各国能从经济增长和生产力提高中获益，因为各国可以专门生产自己有优势的产品而进口在他国生产更有效率的产品。
6. T F 《马斯特里赫特条约》的签订是欧盟成立的标志。
7. T F 作为一个单一的市场，在欧盟内部旅行、雇佣、投资和贸易已经没有国家壁垒了。
8. T F 北美自由贸易协定覆盖美国、墨西哥、加拿大以及最新加入的智利。
9. T F 美国与中美洲自由贸易协定是将ASEAN、EU和NAFTA中的国家联合成一个更大的自由贸易区。
10. T F 当今社会，WTO是唯一的制定国家间贸易规则的全球性组织。
11. T F 全球公司在多个国家拥有重要的运营单位，但是以母国为基础进行管理。
12. T F 无边界组织依据全球中心论来处理全球事务。
13. T F 合资企业和战略同盟被认为是为公司的全球竞争提供了一种慢速、高成本的方式。
14. T F 在进行全球化经营时，许可证经营和特许经营是两种相似的方式，因为它们都是通过一次性支付费用，从而给予其他组织商标、技术或产品规范的使用权。
15. T F 特许经营是在组织与外国公司之间建立商业伙伴关系，双方在研发新产品和建立生产设备时共享资源和技术的一种组织走向全球化的方式。
16. T F 外国子公司是自主经营而又独立的生产机构或办事处。
17. T F 法律—政治环境只有在不稳定或具有革命性时才会引起管理者的注意。
18. T F 在市场经济中，资源主要由私营企业所掌握和控制。
19. T F 在全球条件下，民族文化对员工行为的影响要大于组织文化的影响。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

20. T　F　格尔特·霍夫斯泰德创建了一种帮助管理者更好地理解民族文化差异的框架。
21. T　F　依据霍夫斯泰德的框架，权力差距衡量的是人们承受风险和非例行情况的程度。
22. T　F　依据霍夫斯泰德的框架，确定性规避指的是过度自信、追求金钱和物质财富以及竞争优势的程度。
23. T　F　GLOBE 项目扩展了霍夫斯泰德关于评估民族文化的维度的成果，但是并不能取代它。
24. T　F　在 GLOBE 项目所识别出的民族文化的维度中，性别差异维度表述的是，性别角色差异可以通过女性的地位高低和所承担的决策责任的大小来衡量。
25. T　F　霍夫斯泰德的模型和 GLOBE 模型都把权力差异定义为一个社会的成员接受不平等对待的程度。

配对题

a. 跨国公司	f. 全球公司	k. 民族中心论
b. 市场经济	g. 特许经营	l. 多国公司
c. 无边界组织	h. 世界贸易组织	m. 全球外购
d. 欧盟	i. 北美自由贸易协定	n. 多国中心论
e. 民族文化	j. 外国子公司	o. 全球中心论

____ 1. 把管理权和其他决策权都集中在母国的国际化公司。

____ 2. 一个广泛的用词，用来描述任一或所有类型的在多国维持经营的国际性公司。

____ 3. 由全世界 149 个国家组成的制定国家间贸易规则的全球性组织。

____ 4. 在国外直接投资的自主经营而又独立的生产机构或办事处。

____ 5. 由 25 个欧洲国家的联盟建立的统一的经济贸易实体。

____ 6. 在墨西哥、加拿大和美国政府之间就消除自由贸易壁垒而达成的贸易协定。

____ 7. 一种狭隘的观念，认为母国的工作方式和惯例是最好的。

____ 8. 一种认为东道国的管理人员知道经营业务的最佳工作方式和惯例的观念。

____ 9. 一种全球取向的观念，认为应在世界范围内选用最佳方式和最优秀的人才。

____ 10. 把管理权和决策权下放给东道国的跨国公司。

____ 11. 一个组织授权其他组织使用其商标和经营理念。

____ 12. 资源主要由私营企业掌握和控制的经济体制。

____ 13. 消除那些产生人为地理界限的结构划分的国际组织。

____ 14. 在世界范围内购买最廉价的材料和劳动力。

____ 15. 一个国家的居民共有的价值观，这些价值观塑造了他们的行为以及他们看待世界的方式。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

思考题解答

1. 无边界组织对管理造成的潜在影响是什么?

[解答提示] 在无边界组织里，人为的地理界限不能分离组织的功能、部门和活动。这样的组织对管理的潜在影响是，它对不断变化的市场竞争状况能够作出更加灵活的反应。然而，这种组织也更加难以控制。

2. 本章所述的GLOBE框架能否被用于指导泰国医院或委内瑞拉政府机构中的管理者? 解释原因。

[解答提示] 可以。在第4章中所阐述的GLOBE框架可以应用于这两种情况。管理者首先必须理解一个国家独有的文化特征，以便调整其管理决策和管理行为。

3. 比较组织走向全球化的各种方式的优缺点。

[解答提示] 在第一阶段，管理当局通过全球外购走向国际化，这种方式使公司获得了更低成本和最小风险的优势。

接下来，管理者可能会通过向其他国家出口产品和/或从其他国家进口产品走向国际化。出口和进口的风险最小，且使公司对其产品拥有更多的控制。

在许可证经营（主要用于制造业组织）和特许经营（主要用于服务业组织）中，管理当局继续研究进入全球市场的方式，与此同时，避免投入过多资本。

战略同盟和合资企业使同盟中的合作者在经营中共享利益和共担风险。

在走向国际化的所有阶段中，建立外国子公司带来最大的资源投入和最大的风险。建立外国子公司不必和合作者分享收益，但与此同时，如果经营失败的话，也不会有合作者来分担损失。

4. 一位从墨西哥调往美国管理位于亚利桑那州的一家制造厂的管理者，可能遇到哪些挑战? 对于一位从美国调往墨西哥瓜达拉拉哈拉市的管理者来说，是否会遇到相同的挑战? 试讨论之。

[解答提示] 墨西哥的管理者可能对美国的法律—政治、经济和文化环境较为熟悉。文化环境可能极具挑战性，因为在霍夫斯泰德的四个维度中，美国和墨西哥在三个方面是截然不同的。在个人主义和集体主义方面，墨西哥更重视集体主义，而美国则更重视个人主义。在权力差异方面，墨西哥的权力差异大，而美国的权力差异小。在不确定性规避方面，墨西哥的不确定性规避程度高，而美国则较低。

从墨西哥调往美国的管理者所需进行的调整对于从美国调往瓜达拉拉哈拉市的管理者同样适用。

5. 你认为全球环境已经在哪些方面改变了组织甄选和培训管理者的方式? 互联网对此有何影响? 试讨论之。

[解答提示] 企业组织可能选择的管理者是认同国别差异、能适应不同文化并且掌握外语的人。也就是说，这些管理者更具有全球姿态。培训项目将会

www.TopSage.com

TopSage.com

侧重培养这些技能。在一些特殊的国家，组织也可能会雇用当地人来负责组织运作，然后再培训他们，使他们适应公司的文化。

互联网会影响管理者的培训与开发，因为通过互联网可获得更多的文化方面的材料。个体获得了更多的机会去接触与其他国家和文化相关的信息，因为不断向其他文化进行展示并和其他文化相融合使得整个世界仿佛“缩水”了。同时，一旦管理者被委派了全球性任务，互联网将为其与国内的公司或个人进行联系提供更多方便。此外，他还可以通过电子商务购买那些在他国可能购买不到的产品。

6. 持续的恐怖战争会给美国的管理者和公司带来什么样的影响？

[解答提示] 由于恐怖主义威胁的增加，组织会更重视评估它们的全球化经营的环境。深厚的文化内涵、宗教和社会信仰给领导公司进行国际化经营的美国管理者带来了巨大的挑战。虽然全球化开放了贸易并打破了国际间的壁垒，但它对开放的国家有利有弊。美国的公司在派管理者到某些国家时也许是很为难的。对于安全问题以及在国外工作的美国管理者的安全问题应当给予更多的关注。

案例应用讨论问题解答

1. 你认为最支持、最能促进、最鼓励文化意识的全球态度是什么？解释一下。

[解答提示] 当你学习第 4 章时，你了解到，全球中心的视角对于商业组织在全球市场竞争中取得成功是至关重要的。全球视角要求打破国籍限制在全球范围内寻找最佳方式和人选，从而实现用全球观考虑重大问题和决策。要想让组织在当今的竞争环境中生存下去，管理者和员工就必须持有全球中心、国际导向的观念。本案例中，位于苏格兰高地的酒店和旅馆的苏格兰的雇主持有全球中心的观点，找到了有助于外国员工适应环境并取得成功的方法。

2. 当公司为员工制定合适的文化意识培训时，政治、法律和经济因素的差异会对此有影响吗？请解释。

[解答提示] 法律—政治和经济的差异都应该包含在员工的文化意识培训项目中，因为这些差异将会成为公司在国外开展业务时要考虑的主要因素。例如，法律—政治差异会对契约期限和条件产生显著影响。贸易壁垒对国际商务是一个重大挑战，不断波动的汇率同样是一个重要因素。当公司走向国际化时，要对可能开展业务的国家的经济稳定情况仔细考虑。

3. 挑选案例中提到的一个国家，对其进行一些文化研究。关于这个国家的文化，你有什么发现？这些信息如何影响管理者在这个国家开展计划、组织、领导和控制的方式？

[解答提示] 这道题没有统一的答案。答案在一定程度上取决于你所选的国家。可以从下列网站找到研究的出发点。

- 苏格兰：[http://www.geo.ed.ac.uk/home/scotland/scotland.html]
- 芬兰：[http://www.visitfinland.com/w5/index.nsf/（pages）/index]

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

- 中国：[http://www.china.org.cn/english/index.htm]
- 印度：[http://www.tourindia.com/htm/homepage.htm]

4. 英国公司 Kwintessential 的网站（www.kwintessential.co.uk/resources/culture-tests.html）上有一些文化知识的问答游戏。登录公司的网站，尝试着做两三道题。你对你的分数感到惊奇吗？你的分数说明了你的文化意识处于一个什么情况？

[解答提示] 这些问答游戏旨在加强你对于学习业务开展国的文化的重要性的认识。问答游戏中所包含的话题给出了调查和培训的种类、细节以及范围，这些应该在学习他国文化为走向国际化做准备时进行。

5. 你会给予一个没有什么全球化经验的管理者什么建议？

[解答提示] 为领导一个走向国际化的企业做准备，全球经验不足的管理者应该充分利用有用的资源来了解其他文化。例如，管理者可以通过阅读书籍和杂志、上网、与有国际商务经验的管理者交流、观看视频、参加会议，以及利用人际关系网中的机会来了解其他文化。在这个过程中，培养全球中心视角以及表现文化适应性和灵活性是成功的关键。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第5章

社会责任与管理道德

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

什么是社会责任?

- 比较社会责任的古典观点和社会经济学观点
- 详述利益相关群体在社会责任四个阶段中所处的地位
- 区分社会义务、社会响应和社会责任

社会责任和经济绩效

- 阐明研究所揭示的社会责任与经济绩效之间的关系
- 定义社会屏障筛选
- 阐明关于社会责任和经济绩效我们能得到什么结论

管理的绿色化

- 描述组织如何走向绿色
- 把绿色化的方式与社会义务、社会响应和社会责任的概念联系起来

以价值观为基础的管理

- 详述共享价值观的作用
- 描述共享价值观与道德的关系

管理道德

- 详述影响道德和非道德行为的因素
- 详述问题强度的六个决定因素
- 叙述什么是道德准则以及如何改进道德准则的有效性
- 描述管理者在鼓励道德行为方面发挥的重要作用

当今世界的社会责任和道德问题

- 解释为什么道德领导是重要的
- 详述管理者和组织如何保护引发道德问题或受到关注的员工
- 阐明社会企业家所发挥的作用
- 描述社会影响的管理

课程提要

I 什么是社会责任?

A. 社会责任的两种观点。

1. 古典观点。
   a. 这一观点的支持者是经济学家和诺贝尔经济学奖获得者米尔顿·弗里德曼。
   b. 该观点认为管理当局唯一的社会责任是实现利润的最大化。
   c. 该观点认为管理者将组织资源用于社会利益的决策都是在增加经营成本。
2. 社会经济学观点。
   a. 该观点认为管理的社会责任还包括保护和促进社会福利。
   b. 企业还要对社会负责，社会通过各种法律法规认可了企业的建立，并通过购买产品和服务为其提供支持。
3. 两种观点的对比。
   a. 组织社会责任扩展的四阶段模型（见图表5—1）。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

（ⅰ）阶段1——古典观点：管理者在关注股东利益的同时遵守了所有法律法规。

（ⅱ）阶段2——管理者的社会责任扩展至另一利益相关群体——雇员，并且更加重视人力资源管理。

（ⅲ）阶段3——管理者将社会责任扩张至具体环境中的其他利益相关群体，即顾客和供应商。

（ⅳ）阶段4——最高层次的社会经济责任：管理者对社会整体都负有责任。

B. 赞成和反对社会责任的争论（见图表5—2）。

C. 从义务到响应到责任（见图表5—3）。

1. 社会义务。
2. 社会响应。
3. 社会责任——增加道德强制性约束。

D. 学习回顾。

- 比较社会责任的古典观点和社会经济学观点。
- 讨论利益相关群体在社会责任的四个阶段中所起的作用。
- 区别社会义务、社会响应和社会责任。

E. 关键术语。

1. 古典观点——认为管理当局唯一的社会责任是实现利润的最大化的观点。
2. 社会经济学观点——这种观点认为管理者的社会责任不只是创造利润，还包括保护和增进社会福利。
3. 社会义务——发生在公司由于要承担经济和法律责任的义务而从事社会活动时。
4. 社会响应——发生在公司为对某种普遍的社会需要作出反应而从事社会活动时。
5. 社会责任——是一种超越了法律和经济的义务的企业意图，做正确的事，按照对社会有益的方式行动。

Ⅱ　社会责任和经济绩效

A. 社会责任活动如何影响公司的经济效益？

1. 多数研究表明社会参与和经济绩效之间是正相关的。
   a. 社会责任和经济绩效的衡量存在困难。
   b. 方法论上的因果关系不能忽视。
2. 评估具有社会意识的共同证券基金。
   a. 基金通常利用社会屏障筛选。
   b. 多数共同基金的业绩超过市场的平均水平（见图表5—4）。
3. 几乎没有证据支持公司的社会责任行动会降低其长期经济绩效。

B. 学习回顾。

- 解释哪些研究表明组织社会活动和组织经济绩效之间存在关系。
- 社会屏障筛选的定义。
- 解释有关社会责任和经济绩效之间关系的结论有哪些。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

C. 关键术语。

1. 社会屏障筛选——在投资决策中应用的社会标准。

Ⅲ 管理的绿色化

A. 组织决策及活动与其对自然环境的影响之间存在紧密联系。

B. 全球环境问题。

1. 严重的环境问题。

a. 自然资源枯竭。

b. 全球变暖。

c. 污染。

d. 工业事故。

e. 有毒废弃物。

2. 发达国家（经济强国）承担大部分责任。

C. 组织如何走向绿色（见图表 5—5）。

1. 走向绿色的途径。

a. 法律方式（浅绿）——社会义务。

b. 市场方式——社会响应。

c. 利益相关群体方式——社会响应。

d. 活动家方式（深绿）——社会责任。

D. 评价管理的绿色化。

1. 全球报告倡议组织（GRI）。

2. ISO 14001 标准。

3. 全球可持续性百强企业。

E. 学习回顾。

- 描述组织如何走向绿色。
- 将走向绿色的途径与社会义务、社会响应和社会责任的概念相联系。

F. 关键术语。

1. 管理的绿色化——对组织决策及活动与其对自然环境的影响之间存在紧密联系的意识。

Ⅳ 以价值观为基础的管理

A. 管理者建立和支持组织共享价值观的方法。

B. 共享价值观的作用（见图表 5—6）。

1. 指导管理者的决策和行动。

2. 塑造员工行为及沟通组织对其成员的期望。

3. 影响营销效果。

4. 建立团队精神。

C. 公司共享道德观的要点。

1. 管理者有责任建立和支持公司共享的道德观。

2. 美国管理协会对公司价值观的调查（见图表 5—7）。

D. 学习回顾。

- 讨论共享价值观的目的。

www.TopSage.com

大学网 TopSage.com

● 描述以价值观为基础的管理和道德之间的关系。

E. 关键术语。
  1. 以价值观为基础的管理——管理者建立、推行和实践组织共享价值观的一种管理方式。

Ⅴ 管理道德

A. 道德的定义。

B. 影响管理道德的因素。
  1. 管理者的行为是其道德发展阶段与变量调节之间相互作用的结果（见图表 5—8）。
  2. 道德发展阶段（见图表 5—9）。
    a. 前习俗水平。
    b. 习俗水平。
    c. 原则水平。
  3. 个人特征。
    a. 个人价值观。
    b. 个性变量。
      （ⅰ）自我强度。
      （ⅱ）控制点。
        a）内部控制点。
        b）外部控制点。
  4. 结构变量。
    a. 结构设计。
    b. 绩效评估系统。
    c. 报酬分配系统。
    d. 管理者的行为。
  5. 组织文化。
    a. 其内容和力量也会影响道德行为。
    b. 强文化与弱文化。
  6. 问题强度。
    a. 问题强度的决定因素（见图表 5—10）。
      （ⅰ）危害的严重性。
      （ⅱ）对不道德的舆论。
      （ⅲ）危害的可能性。
      （ⅳ）后果的直接性。
      （ⅴ）与受害者的接近程度。
      （ⅵ）影响的集中性。

C. 国际环境中的道德。
  1. 国家间社会与文化的差异的重要性。
  2. 《国外腐败行为法案》。
  3. 《全球契约》（见图表 5—11）。
  4. 经济合作与发展组织（OECD）。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

D. 改善道德行为。
1. 雇员甄选。
2. 道德准则和决策规则。
a. 道德准则内容的三个类别（见图表 5—12）。
（i）做可靠的组织公民。
（ii）不做任何损害组织的不合法或不恰当的事。
（iii）为顾客着想。
b. 道德准则的效果。
3. 高层管理者的领导。
4. 工作目标和绩效评估。
5. 道德培训。
a. 道德可以教授吗？
b. 道德培训的好处。
6. 独立的社会审计。
7. 正式的保护机制。

E. 学习回顾。
- 讨论影响道德行为和非道德行为的因素。
- 讨论问题强度的六个决定因素。
- 解释什么是道德准则以及如何促进其效用的发挥。
- 描述管理者在鼓励道德行为上发挥的重要作用。

F. 关键术语。
1. 道德——规定行为是非的原则、价值观和观念。
2. 价值观——关于“什么是正确的、什么是错误的”的基本信条。
3. 自我强度——衡量个人自信心强度的个性尺度。
4. 控制点——衡量人们相信自己掌握自己命运程度的个性特征。
5. 道德准则——表明一个组织期望雇员遵守的基本价值观和道德规则的正式文件。

Ⅵ 当今世界的社会责任和道德问题

A. 管理道德败坏和不负社会责任的行为。
1. 不负责任和不道德的行为在整个社会中都很普遍。
2. 道德领导。
a. 管理者应该成为优秀的行为榜样。
b. 道德领导应当与员工共享价值观。
c. 道德领导应当强调重要的共享价值观。
d. 管理者应该通过奖励制度加强道德建设。
3. 保护提出道德问题的雇员。
a. 告密者。
b. 道德问题热线。

B. 社会企业家。
1. “商业企业家致力于经济的发展，而社会企业家致力于社会的变革”。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

2. 公平交易。
3. 高级律师项目。
4. 适宜的卫生科技组织。

C. 社会影响的管理。
1. 管理者可以从自身对社会产生影响的角度来履行社会责任。
2. 负责任的和有道德的管理并不容易做到。

D. 学习回顾。
- 解释为什么道德的领导很重要。
- 讨论管理者和组织如何保护提出道德问题的雇员。
- 解释社会企业家起到的作用。
- 描述产生社会影响的管理。

E. 关键术语。
1. 告密者——提出组织内外部其他人的道德问题的员工。
2. 社会企业家——通过使用实用的、创新的、可持续的方法寻找机会改造社会的组织和个人。

选择题

1. 认为通过实现利润最大化保护利益相关群体的利益是管理者的主要职责的观点是(　　)。
   a. 古典观点　　b. 社会经济学观点
   c. 社会责任　　d. 问题强度
2. 认为企业应该为其所处的更大社会环境承担自己的社会责任的观点反映的是(　　)。
   a. 古典观点　　b. 社会经济学观点
   c. 社会责任　　d. 问题强度
3. 斯巴克车辆维修公司的管理者将雇员纳入企业利益相关群体的范畴，希望吸引、保留、激励优秀员工，管理者处于组织社会责任扩展的四阶段模型中的(　　)。
   a. 阶段 1　　b. 阶段 2
   c. 阶段 3　　d. 阶段 4
4. 企业提高空气污染标准以达到法律规定的最低水平是在实践(　　)。
   a. 社会责任　　b. 社会义务
   c. 社会响应　　d. 问题强度
5. 认为社会责任违背管理古典观点的本质而反对社会责任的人在(　　)基础上阐述自己的观点。
   a. 利润最大化的偏离　　b. 成本
   c. 权力过大　　d. 淡化使命
6. 企业发现自己生产的玩具存在安全隐患时，主动召回该产品是在实践(　　)。
   a. 社会责任　　b. 社会义务
   c. 社会响应　　d. 问题强度

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

7. (　　)强调道德的强制约束，使社会环境变好而不是变坏。
   a. 社会责任　　b. 社会义务
   c. 社会响应　　d. 问题强度
8. 研究表明，(　　)。
   a. 社会责任与公司利润之间存在负相关关系。
   b. 社会责任对公司利润无直接影响。
   c. 社会责任与公司利润之间存在正相关关系。
   d. 社会责任对公司利润的影响依赖于问题强度。
9. 对组织决策和活动与组织对自然环境的影响之间的紧密联系的意识称为(　　)。
   a. 联结点理论　　b. 管理的绿色化
   c. 生态意识　　d. 利益相关群体的授权
10. 以绿化美国为目标的环境敏感度的最高层次是(　　)。
   a. 法律方式　　b. 市场方式
   c. 利益相关群体方式　　d. 活动家方式
11. 当意识到管理应绿色化时，大多数组织在第一阶段采取的是(　　)。
   a. 法律方式　　b. 市场方式
   c. 利益相关群体方式　　d. 活动家方式
12. 管理者建立、推行和实践组织共享价值观的管理方式是(　　)。
   a. 社会响应
   b. 以价值观为基础的管理
   c. 绿色管理
   d. 利益相关群体管理
13. 管理者发展共享价值观的目标包括(　　)。
   a. 减少成本
   b. 提高生产率和产品质量
   c. 影响竞争对手的生产率
   d. 塑造雇员行为
14. 美国管理协会的调查表明，64%的被访者认为公司的价值观与(　　)相关。
   a. 行业标准　　b. 职业道德准则
   c. 绩效评价和薪酬　　d. MBO目标
15. (　　)是规定行为是非的原则和观念。
   a. 社会责任　　b. 道德
   c. 利益相关群体　　d. 控制点
16. 道德发展的第一水平是(　　)。在这个水平上，一个人的是非选择建立在个人后果的基础上。
   a. 前习俗水平　　b. 习俗水平
   c. 原则水平　　d. 前认知水平
17. 当公司向第三世界国家销售不利于健康的、焦油含量较高的香烟时，具有较高自我强度的管理者很可能会(　　)。
   a. 认为，因为香烟不利于健康，所以公司不应该销售，并积极阻止公

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

司出售这种香烟
b. 认为，因为香烟不利于健康，所以公司不应该销售，但不采取措施阻止公司出售这种香烟
c. 不说出自己的想法，只是非正式地建议公司停止出售这种香烟
d. 不采取任何措施改变公司的现行做法，尽管也认为这种香烟不利于健康

18. 具有(　　)的人认为自己能掌握命运。
a. 较低的自尊心　　b. 较高的马基雅维里分数
c. 内部控制点　　d. 低自我强度

19. 研究表明，影响个人决策道德与否的最重要的因素是(　　)。
a. 管理者行为　　b. 成文的道德准则
c. 决议的重要程度　　d. 个人的自我强度

20. 组织的正式制度、工作描述和成文的道德准则都是能影响道德行为的组织(　　)的一部分。
a. 价值观　　b. 控制点
c. 文化　　d. 结构变量

21. 你不私自打开他人的钱包，窃取他人的钱财，却擅自携带公司办公设备而不考虑道德问题。这种二分法是道德行为的(　　)。
a. 控制点　　b. 社会契约整合的影响
c. 问题强度　　d. 结构变量

22. (　　)规定美国公司蓄意贿赂外国官员是违法的。
a. OECD　　b. 《马斯特里赫特条约》
c. ISO 14001　　d. 《国外腐败行为法案》

23. 在 1999 年的世界经济论坛上，联合国秘书长号召全球企业的领导者"采纳并参与"(　　)，该契约概括了全球经营在人权、劳工以及环境领域的十项基本原则。
a. WTO　　b. 九项原则
c. 《曼彻斯特条约》　　d. 《全球契约》

24. 不负责任和不道德的行为在我们的社会中是(　　)。
a. 普遍的　　b. 偶然的
c. 罕见的　　d. 根本不存在的

25. 通过使用实用的、创新的、可持续的方法寻找机会改造社会的组织和个人是(　　)。
a. 行业领袖　　b. 社会企业家
c. 最高层管理者　　d. 商业企业家

判断题

1. T　F　社会责任的古典观点认为管理者的社会责任重于创造利润的责任。
2. T　F　社会责任古典观点的最直率的批评者是诺贝尔经济学奖获得者米尔顿·弗里德曼。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

3. T F 社会责任的古典观点基于这种理念，即公司不仅仅是对利益相关群体负责的独立实体。
4. T F 麦当劳用纸质包装袋代替塑料包装袋的做法属于社会响应的例子。
5. T F 社会责任增加了对人们的道德约束，促使他们做改善社会环境而不是恶化社会环境的事情。
6. T F 事实表明，公司采取更加倾向社会责任的做法会损害企业的长期绩效。
7. T F 具有社会意识的共同证券基金利用某种社会屏障筛选在投资决策中应用社会标准。
8. T F 严重的环境问题很少，这些问题通过企业社会责任很容易得以解决。
9. T F 公司回应顾客关心的环境问题，生产环保产品。该公司采用的是以市场方式实现绿色化。
10. T F 组织以活动家方式走向绿色化，那么该组织就是在寻求尊重和保护地球及其自然资源的途径。
11. T F 共享价值观的目的之一就是在组织内部建立团队精神。
12. T F 组织利益相关群体对建立和支持员工拥护的公司价值观负责。
13. T F 绩效最好的企业有意识地将组织的共享价值观与雇员的工作方式结合起来。
14. T F 如果管理者在做决策时集中关注个人利益，那么他很可能处在前习俗阶段。
15. T F 自我强度得分高的人往往能够克制不道德行为的冲动，并遵循自己的信条。
16. T F 控制点是衡量个人自信心强度的一种个性尺度。
17. T F 外控的人很少对自己行为的结果承担个人责任而是更多地依赖外部力量。
18. T F 很可能形成高道德标准的文化是具有低风险承受力、对冲突难以容忍的文化。
19. T F 危害的严重性、意见的不统一、危害的可能性都是决定道德决策问题强度的因素。
20. T F 在《国外腐败行为法案》下，在经营所在国的生意场上，向外国官员或政客支付一定数额的报酬是合法的。
21. T F 雇员甄选的过程应被视为了解个人道德发展水平、个人价值观、自我强度以及控制点的一个机会。
22. T F 道德准则应该明确规定以便具体确定道德选择。
23. T F 对强调自身商业道德责任的管理者来说，当发现不良行为时，他会私底下处罚违反规则的人而不会公开这一不良行为。
24. T F 独立的社会审计按照组织的道德准则评价决策和管理行为，提高了发现非道德行为的可能性。
25. T F 告密者是向组织高层管理者提出组织内部道德问题的人。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

配对题

a. 道德
b. 价值观
c. 自我强度
d. 控制点
e. 社会责任
f. 古典观点
g. 道德准则
h. 社会义务
i. 社会经济学观点
j. 社会响应
k. 以价值观为基础的管理
l. 告密者
m. 社会企业家
n. 社会屏障筛选
o. 社会影响的管理

____ 1. 认为管理当局唯一的社会责任是实现利润的最大化的观点。

____ 2. 企业追求有利于社会的长远目标的义务，它超越了法律和经济所要求的义务。

____ 3. 一个企业承担经济和法律责任的义务。

____ 4. 管理者建立、推行和实践组织共享价值观的一种管理方式。

____ 5. 表明一个组织期望雇员遵守的基本价值观和道德规则的正式文件。

____ 6. 一个企业适应社会状况变化的能力。

____ 7. 通过使用实用的、创新的、可持续的方法寻找机会改造社会的组织和个人。

____ 8. 一种观点，认为管理者的社会责任不只是创造利润，还包括保护和增进社会福利。

____ 9. 在投资决策中应用的社会标准。

____ 10. 关于"什么是正确的、什么是错误的"的基本信条。

____ 11. 规定行为是非的原则、价值观和观念。

____ 12. 衡量个人自信心强度的个性尺度。

____ 13. 管理者检查其决策和行动所造成的社会影响力的管理方法。

____ 14. 衡量人们相信自己掌握自己命运程度的个性特征。

____ 15. 提出组织内外部其他人的道德问题的员工。

思考题解答

1. 对你个人来说，社会责任意味着什么？你认为企业组织应当承担社会责任吗？试讨论之。

[解答提示] 这个问题的答案不唯一。你应该讨论关于社会责任的影响问题，这种社会责任是"高于法律要求的底线的"。对于企业组织是否应该承担社会责任，你需要解释清楚你认为企业应该或不应该这么做的理由。

2. 在你看来，以价值观为基础的管理仅仅是"空想家"的一个伎俩吗？为什么？

[解答提示] 如果把它视为一种实际的管理方式，而不仅仅是一系列指导方针，那么以价值观为基础的管理就不只是"空想家"的一个伎俩。如果一个组织真正实行以价值观为基础的管理，管理者在做决策或开展工作时将使用共享价值观。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

3. 在大学生中流行着一种允许个人共享文件的互联网项目。这些项目允许组织外的用户登录到任何放置所需文件的地方网络上。由于这些类型的文件共享项目往往会阻塞带宽，因此本地用户登录并使用本地网络的能力就会减弱。在这种情况下，一所大学的道德和社会责任是什么？它应对谁负有责任？你能为这些大学的决策制定者提出哪些基本原则？

[解答提示] 对于这个问题，可能有许多种答案。你应该基于校园网络是否付费来讨论你是否认为网络属于大学生。关于道德观的具体表现（功利观与权利观）也应该进行讨论。你的讨论还可以涉及目前各种各样的互联网共享文件程序、无限制使用需求的概念以及相关的诉讼问题。

4. 告密者是指向外界揭露其雇员不道德行为的人。对于告密者和组织来说，可能会存在哪些与雇员的举报行为相关的问题？

[解答提示] 告密者可能发现同事、管理者和公司的其他员工排斥自己。如果继续在该组织中工作，他将发现自己很难办事或者很难获得所需要的资源。

一旦告密者事件被公开，那么组织的声誉可能也会受到影响。同时，其他员工会静观事态的发展，以及组织将如何处理告密者。此后对道德或不道德行为的判断模式会根据组织对告密者的反应而建立起来。

5. 描述一个你认为是道德高尚的人的特征和行为。如何才能在工作中激励这些类型的决策和行动？

[解答提示] 道德高尚的管理者在判断对错时有一套很强的价值观体系。这种人可能处于道德发展阶段中的第四、第五、第六阶段。这类人有很强的信念，也就是说他们的自我强度很高，属于内控的人。

道德高尚的管理者在其价值观的指导下制定决策、参与工作活动。这些管理者很可能会挑战那些他们认为存在道德问题的决策或行为。如果一个组织希望它的管理者支持高道德标准，就必须在其考评过程中考虑到道德因素。

案例应用讨论问题解答

1. 从埃德蒙森道德领导的角度评价这个局面。Radio Shack 公司采取了哪些措施？

[解答提示] 根据第5章所学的知识，管理者可以采取很多措施来改进工作场所的道德环境。道德文化最有效的组成部分是管理者以身作则。埃德蒙森道德领导的失败以及他对 Radio Shack 公司道德准则的违背显示了领导者对公司的道德标准缺乏尊重。

当埃德蒙森承认在教育背景方面撒谎时，他就错过了与公司支持的道德标准沟通的关键机会。Radio Shack 公司应该马上宣布解雇埃德蒙森。

2. 哪些利益相关群体可能会受到这个事件的影响？利益相关群体可能会关注哪些方面？利益相关群体之间关注的事务是否会发生冲突？解释一下。这对员工可能会产生什么影响？

www.TopSage.com

TopSage.com

[解答提示] 事实上，包括顾客、雇员、股东和供应商在内的 Radio Shack 公司的所有利益相关群体都受到这种情况的影响。内部的利益相关群体与组织的经济因素存在密切的联系，这些经济因素包括利润、投资收益、工作安全、公司形象及声誉等。首先，供应商对 Radio Shack 公司诚实可靠的信心会降低，这会影响到供应商与公司之间的商业合作。其次，股东希望公司维持稳定以提高公司的利润，而管理层变动的不确定性与这种期望背道而驰。最后，这件事对员工产生了极坏的影响，因为员工对领导层所建立的强大道德环境的信任被严重破坏了。

3. 你认为正如莱恩·罗伯茨所说，董事会做出解雇埃德蒙森的决定是艰难的吗？为什么？你认为罗伯茨为什么要如此描述这个决定？

[解答提示] 罗伯茨宣称埃德蒙森辞职是协商的结果，并且是个“艰难的决定”，这是为了减少这件事造成的消极影响，使埃德蒙森的行为看起来只是轻微违反了道德准则。从埃德蒙森收到的离职金来看，公司的这种行为很难被视为是“艰难的”。

4. 你认为公司给埃德蒙森的离职金可能会产生什么影响？

[解答提示] 埃德蒙森的离职金包括至少 103 万美元的现金、应支付的工资、四个月的保险金以及股票期权和股票奖励的权利。这与道德组织在其道德标准被破坏时应该采取的行动相矛盾。Radio Shack 公司给埃德蒙森的离职金体现出公司不愿惩罚这个违反道德标准的人，他们这种不顾自身立场的行为削弱了道德标准对所有雇员的约束力。

5. 组织能否从一开始就防止这种情况的发生？它们能做什么？公司的道德准则是如何发挥作用的？登录公司的网站（www. radioshack. com），查看其道德准则。

[解答提示] 为了减少这类情况的发生，组织应当遵循本章中提到的方针。如作者所言，道德管理需要一系列措施的协同作用，包括：领导者以身作则，道德准则的形成与改进，对道德标准违反者的公开斥责等。公司中每个阶层的员工都应对道德标准的制定有所贡献。当雇员能够参与到这个过程中时，他们能够更好地遵守公司道德准则的要求。

6. 在 2004 年 3 月的 *Wired* 杂志中，据报道，44%的美国人“修饰”了其工作履历。你对这些统计数据有什么反应？虚构简历会给组织带来什么问题？

[解答提示] 根据你曾写过的简历，考虑包括面试在内的找工作过程中诚实的重要性。可以根据这一问题阅读参考文献，比如 Carol Kleiman 的文章（http://www. southcoasttoday. com/daily/03-05/03-01-05/l02ca950. htm），并谈谈你的看法。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第6章

制定决策：管理者工作的本质

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

TopSage.com

要点概览

决策制定过程

- 定义决策和决策制定过程
- 描述决策制定过程的八个步骤

作为决策者的管理者

- 详述理性决策的假设
- 描述有限理性、满意和承诺升级的概念
- 解释直觉决策
- 比较程序化和非程序化决策
- 比较决策制定的三个条件
- 解释最大最大、最大最小和最小最大三种决策选择的准则
- 描述决策制定的四种风格
- 详述管理者可能表现出来的 12 种决策制定的偏见
- 描述管理者如何应对决策错误和偏见的负面影响
- 解释管理上的决策制定模型

当今世界决策的制定

- 解释在当今世界中管理者如何能制定有效的决策
- 列出有效的决策制定过程的六个特点
- 描述高度可靠性组织的五个特点

课程提要

I　决策制定过程

A. 每个人不论在何种组织内或组织的哪个领域中，都在制定决策。

B. 决策制定的八个步骤（见图表 6—1）。

1. 识别决策问题。
   a. 避免混淆问题和问题的征兆。
   b. 识别问题是主观过程。
   c. 职权、信息、资源的重要性。
   d. 迫于压力的决策过程。
2. 确认决策标准。
   a. 决定什么与制定决策有关。
3. 为决策标准分配权重。
   a. 分配权重。
   b. 例子（见图表 6—2）。
4. 开发备择方案。
   a. 列出可选择的决策方案。
   b. 无须对这一步所列出的方案进行评估。
5. 分析备择方案。
   a. 大多数由管理者作出的决策包括个人判断。
   b. 评估与决策方案相反的选择。
   c. 举例（见图表 6—3 和图表 6—4）。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

6. 选择备择方案。
   a. 选择第五步备择方案中具有最高得分的方案。
7. 实施备择方案。
   a. 注重将决策付诸行动。
   b. 重新评估环境中的变化。
   c. 将决策传达给有关人员，并获得他们对决策的承诺。
8. 评估决策结果。
   a. 评估决策结果，看问题是否已经得到解决。
   b. 如果问题仍然存在，管理者可能需要回到之前的某个步骤。

C. 学习回顾。
- 定义决策和决策制定过程。
- 描述决策制定过程的八个步骤。

D. 关键术语。
1. 决策——在两个或多个备择方案中作出的选择。
2. 决策制定过程——由八个步骤组成，包括识别决策问题，选择备择方案和评估决策结果等。
3. 问题——事情的现状与理想状态之间的差异。
4. 决策标准——确定什么与决策有关的标准。

Ⅱ 作为决策者的管理者

A. 制定决策是管理者所有四个管理职能的组成部分（见图表6—5）。

B. 制定决策：理性、有限理性和直觉。
1. 假设管理者制定理性的决策。
2. 理性假设（见图表6—6）。
   a. 问题是清楚的和不模糊的。
   b. 要达到的是单一、清楚定义的目标。
   c. 所有的方案和结果是已知的。
   d. 偏好是清晰的、稳定的。
   e. 不存在时间和成本约束。
   f. 最终选择将使回报最大化。
3. 有限理性。
   a. 管理者理性地作出决策，但受到自身处理信息能力的制约。
   b. 管理者满意。
   c. 承诺升级。
4. 直觉的作用。
   a. 直觉决策。
   b. 直觉是什么（见图表6—7）?
   c. 有几乎50%的管理者注重直觉。

C. 问题和决策的类型。
1. 结构良好问题和程序化决策。
   a. 结构良好问题是熟悉的、一目了然的。
   b. 程序化决策是一种重复性决策，运用常规方法就能处理所面临

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

的问题。

c. 程序。

（ⅰ）规则。

（ⅱ）政策。

2. 结构不良问题和非程序化决策。

a. 这类问题是新颖的、不经常发生的。

b. 非程序化决策是唯一的、不可重复的，需要根据问题制定解决方案。

3. 集成。

a. 程序化决策与非程序化决策的区别（见图表6—8）。

b. 管理者所处的组织层次越高，他们面临的结构不良问题越多。

c. 几乎没有完全程序化或非程序化的管理决策。

D. 决策制定条件。

1. 确定性。

2. 风险性。

a. 收入期望值的例子（见图表6—9）。

3. 不确定性。

a. 决策方案的选择受到决策者所获得的有限信息和决策者心理定位的影响。

b. 最大最大选择——最大化最大可能的收益。

c. 最大最小选择——最大化最小可能的收益。

d. 最小最大选择——最小化最大的“遗憾”。

E. 决策风格。

1. 决策过程的两个维度。

a. 思维方式——理性与直觉。

b. 模糊承受力。

2. 四种决策制定风格（见图表6—12）。

a. 命令型风格。

b. 分析型风格。

c. 概念型风格。

d. 行为型风格。

e. 大多数管理者具有一种以上的决策风格。

F. 决策制定的偏见和错误。

1. 启发法（经验法则）简化决策的制定过程。

2. 常见的决策制定的错误和偏见（见图表6—13）。

3. 如何避免决策制定的错误和偏见。

G. 管理决策制定概览（见图表6—14）。

H. 学习回顾。

- 讨论理性制定决策的假设。
- 描述有限理性、满意、承诺升级的概念。
- 解释直觉制定决策。
- 比较程序化决策与非程序化决策。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

- 比较三种决策制定条件。
- 解释最大最大选择、最大最小选择和最小最大选择三种决策方案的选择方法。
- 描述四种决策风格。
- 讨论管理者在决策制定中常见的12种错误和偏见。
- 描述管理者如何避免决策制定中错误和偏见的负面影响。
- 解释管理的决策制定模型。

I. 关键术语。

1. 理性决策制定——管理者制定的决策前后一致，追求特定条件下的价值最大化。
2. 有限理性——管理者理性地作出决策，但受到自身处理信息能力的制约。
3. 满意——对于“足够好”的解决方案的接受。
4. 承诺升级——在过去的基础上不断增加承诺的现象。
5. 直觉决策——基于管理者的经验、感觉及积累的判断作出决策的过程。
6. 结构良好问题——一目了然的、熟悉的、相关信息容易定义的问题。
7. 程序化决策——可以采用常规方法来处理的重复性的决策。
8. 程序——相互关联的一系列顺序的步骤，管理者可以利用这些步骤对结构良好问题作出响应。
9. 规则——一种明确的陈述，它告诉管理者能做什么和不能做什么。
10. 政策——制定决策的指南。
11. 结构不良问题——新颖的、不经常发生的、信息模糊且不完整的问题。
12. 非程序化决策——需要根据问题制定解决方案的、唯一的决策。
13. 确定性——管理者在所有结果已知的前提下制定准确的决策的情况。
14. 风险性——决策制定者能够估计出每种确定结果的可能性的情况。
15. 不确定性——决策制定者既不能确定决策的结果又无法作出合理估计的情况。
16. 命令型风格——以比较低的模糊承受力、理性思维方式为特征的决策制定风格。
17. 分析型风格——以比较高的模糊承受力、理性思维方式为特征的决策制定风格。
18. 概念型风格——以比较高的模糊承受力、直觉思维方式为特征的决策制定风格。
19. 行为型风格——以比较低的模糊承受力、直觉思维方式为特征的决策制定风格。
20. 启发法——管理者用以简化决策制定过程的经验法则。
21. 企业绩效管理软件（BPM）——通过提供关键绩效指标帮助管理者监控项目和员工效率的IT软件工具。

www.TopSage.com

TopSage.com

Ⅲ 当今世界决策的制定

A. 当今商界的主题是制定决策，通常情况下，这些决策信息不充分，同时具有时间的压力。

B. 制定决策的指导。

1. 理解文化差异。
2. 掌握推出的时机。
3. 使用有效的决策制定过程。
4. 组织心理学家卡尔·韦克提出创建高度可靠性组织，并指出其具有的五个特点。
   a. 不会被胜利冲昏头脑。
   b. 听从一线专家的意见。
   c. 可以应对突发事件并提出解决方案。
   d. 善于利用复杂性。
   e. 不仅进行预测，还能够预测其能力的极限。

C. 学习回顾。

- 解释当今世界管理者如何有效地制定决策。
- 列出有效决策制定过程的六个特点。
- 描述高度可靠性组织的五个特点。

选择题

1. 在两个或更多的方案中作出选择的是(　　)。
   a. 问题　　b. 目标
   c. 决策　　d. 挑战
2. 在两个或更多方案中作出选择是指(　　)。
   a. 明确决策标准　　b. 分析备择方案
   c. 识别决策问题　　d. 为决策标准分配权重
3. 现状与希望之间的差异是(　　)。
   a. 问题　　b. 目标
   c. 决策　　d. 挑战
4. 如果管理者理解问题的特征，他们就能更好地识别问题。问题的特征是(　　)。
   a. 现状与希望状态之间的差异
   b. 制定或执行决策存在压力
   c. 有足够的资源用来执行必要的决策
   d. 以上各项
5. 以下哪一项不是决策制定的八个步骤之一？(　　)
   a. 识别决策问题　　b. 使个人利益最大化
   c. 选择备择方案　　d. 为决策标准分配权重
6. 如果管理者决定成本、速度和扩张的能力是预期决定购买一台新影印机相关的标准。那么该管理者处于决策制定的(　　)阶段。
   a. 为决策标准分配权重　　b. 分析备择方案

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

c. 开发备择方案　　d. 选择备择方案

7. 拉里和乔伊斯共同商量解决问题的方法。二人将各自的观点列出来，不考虑可行性和可操作性。他们处于决策制定过程的(　　)阶段。

a. 开发备择方案　　b. 分析备择方案

c. 确认决策标准　　d. 选择备择方案

8. 确认备择方案后，决策制定者的下一步措施是(　　)。

a. 为决策标准分配权重　　b. 确认决策标准

c. 严格分析备择方案　　d. 选择备择方案

9. 在决策制定过程中，实施备择方案的一个关键步骤是(　　)。

a. 重新评估环境的变化

b. 为决策标准分配权重

c. 确认与潜在备择方案相关的风险

d. 使管理者的利益最大化

10. 决策制定过程的控制机制是(　　)。

a. 开发备择方案　　b. 处于实施阶段

c. 评估决策结果　　d. 设定决策标准权重

11. 在完美理性下，决策制定(　　)。

a. 利用简单模型建立评估和评级标准

b. 是从实现组织最大经济利益的角度出发的

c. 要求不断研究直至找到大量的令人满意的解决方案

d. 以上各项

12. 有限理性是(　　)。

a. 将决策传达给有关的人员，并获得他们对实施结果的承诺

b. 为达成一致，持不同意见的组织成员相互隐瞒自己的观点

c. 为抓住问题的本质而简化决策变量的条件下表现出的理性行为

d. 明确告诉管理者什么该做及什么不该做

13. 当一项决策被认为是“足够好”但不是最佳决策时，结果是(　　)。

a. 有限理性

b. 否认决策过程中利用直觉

c. 程序化决策

d. 令人满意的

14. 塔米正在考虑由其上司作出的一项营销决策，她仍然支持被认为效果最弱的那一决策。她的表现是(　　)。

a. 有限理性　　b. 监督信息的共享

c. 承诺升级　　d. 直觉决策

15. 在经验、情感以及积累判断的基础上进行的决策制定是(　　)。

a. 理性决策制定　　b. 承诺升级

c. 有限理性　　d. 直觉决策制定

16. 重复例行的决策是(　　)。

a. 非程序化决策　　b. 程序化决策

c. 结构不良问题　　d. 结构良好问题

17. 政策、程序和规则帮助管理者处理(　　)。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

a. 结构问题　　b. 满意的决策
c. 有限理性　　d. 非程序化决策

18. 以下哪一项能说明生产性公司的快餐休息时间的程序?
a. 每一生产工人在每一工作日的上午和下午均有快餐休息时间
b. 不能带食物进入工作间，只能在休息时用餐
c. 员工从上午 10 点开始休息，每条生产线的休息时间是 15 分钟，休息完毕报告一次，四条生产线依次进行
d. 以上各项

19. 一位服装零售店的管理者发现一些品牌的服装是非法进入美国的，这一案例属于(　　)。
a. 结构良好问题　　b. 满意的决策
c. 结构不良问题　　d. 程序化决策

20. 简能在两小时之内完成生产线中锯器的检修工作，贾斯廷则需要五个小时。假设两个工人都在，管理者会选择简检修设备。这是在(　　)条件下作出的决策。
a. 确定性　　b. 风险性
c. 不确定性　　d. 承诺升级

21. 管理者不知道哪些决策能够用于新的计算机支持系统，也不知道如何确定这些信息。这是在(　　)条件下作出的决策。
a. 确定性　　b. 风险性
c. 不确定性　　d. 承诺升级

22. 如果管理者具有较低的模糊承受力，讲求效率和逻辑性，关注短期结果，那么他具有(　　)决策制定风格。
a. 命令型　　b. 分析型
c. 概念型　　d. 行为型

23. 如果管理者具有一定的模糊承受力，在制定决策之前想得到更多的信息和考察更多的选择，那么这一管理者具有(　　)决策制定风格。
a. 命令型　　b. 分析型
c. 概念型　　d. 行为型

24. 具有行为型风格的决策制定者(　　)。
a. 具有较低的模糊承受力，在决策制定中注重理性和效率
b. 希望获得信息，具有模糊承受力，是谨慎的决策者
c. 具有广阔的视野，能考察较多的备择方案，关注长期结果
d. 与他人融洽相处，关注他人成就，常通过会议进行沟通，并尽量避免冲突

25. 管理者用来简化决策制定的经验法则是(　　)。
a. 启发式的　　b. 政策上的
c. 程序上的　　d. 战略上的

判断题

1. T　F　问题是现状与希望状态之间的差异。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

2. T F 决策制定只有八个步骤，首先是开发备择方案。
3. T F 问题必须向管理者施加某种压力以促使其决策。
4. T F 决策标准是决策制定者用以简化决策过程的经验法则。
5. T F 实施包含了将决策传达给有关人员，并获得他们对决策的承诺。
6. T F 评估决策的效果可能会使管理者回到决策制定的早期阶段。
7. T F 理性决策制定假设所有的备择方案和结果均是已知的。
8. T F 理性决策制定假设标准和偏好可以依据重要性评级。
9. T F 有限理性接受“足够好”的解决方案。
10. T F 由于管理者不可能分析所有备择方案的全部信息，因此他们只是制定满意的而不是目标最大化的决策。
11. T F 刘易斯总是修车，因为他不想承认女朋友告诉他不要买车的说法是正确的，刘易斯犯了有限理性的错误。
12. T F 决策制定过程中的直觉通常会降低决策的质量。
13. T F 贝蒂有很多年的经验，有时会依据自己的感觉进行决策。她采用的是直觉制定决策的方法。
14. T F 大部分管理者认为决策的制定在很大程度上依靠直觉，他们运用理性的方法只是为了证明他们所制定的是正确的决策。
15. T F 结构良好问题通常由非程序化决策解决。
16. T F 规则是决策制定的指南。
17. T F 非程序化决策具有唯一性和不可重复性。
18. T F 结构不良问题是一目了然的、熟悉的。
19. T F 当决策制定者知道备择方案发生的可能性时，他是在不确定条件下作出决策的。
20. T F 不能确定决策的结果以及不能合理估计其可能性是不确定条件的情形。
21. T F 决策制定者的心理导向影响决策的不确定性水平。
22. T F 在决策制定的行为型风格下，决策被他人所接受是很重要的。
23. T F 概念型风格的决策制定是以较高的模糊承受力和理性思维方式为特征的。
24. T F 行为型风格的决策制定者与他人相处融洽。
25. T F 具有广阔的视野、能考察较多的备择方案、关注长期结果的决策制定者具有概念型决策风格。

配对题

a. 确定性
b. 不确定性
c. 行为型风格
d. 决策
e. 风险性
f. 实施
g. 命令型风格
h. 非程序化决策
i. 理性决策制定
j. 问题
k. 有限理性
l. 政策
m. 程序
n. 满意
o. 规则

____ 1. 事情的现状与理想状态之间的差异。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

____ 2. 将决策传达给有关人员，并获得他们对决策的承诺的过程。

____ 3. 管理者制定的决策前后一致，追求特定条件下的价值最大化。

____ 4. 决策制定者能够估计出每种确定结果的可能性的条件。

____ 5. 对于“足够好”的解决方案的接受。

____ 6. 注重时间价值，具有较低的模糊承受力，通过少量的信息作出决策的决策风格。

____ 7. 相互关联的一系列顺序的步骤，管理者可以利用这些步骤对结构良好问题作出响应。

____ 8. 针对结构不良问题作出决策，通常具有唯一性和不可重复性。

____ 9. 为制定决策而建立变量的指南。

____ 10. 为抓住问题本质而简化决策变量的条件下表现出的理性行为。

____ 11. 管理者在所有结果已知的前提下制定准确的决策的情况。

____ 12. 一种明确的陈述，它告诉管理者能做什么和不能做什么。

____ 13. 决策制定者既不能确定决策的结果又无法作出合理估计的情况。

____ 14. 与他人融洽相处，接受他人意见，避免冲突的决策风格。

____ 15. 在两个或多个备择方案中作出选择的过程。

思考题解答

1. 为什么决策通常被描述为管理者工作的实质？

[解答提示] 如图表 6—5 所示，在管理的四大职能中都要作决策。管理者在计划、组织、领导和控制方面所做的任何事情几乎都包含了决策的制定。决策在管理中的普遍性解释了为什么管理者通常被称作决策制定者。

2. 组织文化会对管理者制定决策的方式产生什么影响？

[解答提示] 一个组织的文化可能影响管理者如何作决策，这种影响方式是通过强调风险的承担强度和决策效力的重要性来实现的。例如，如果组织文化鼓励强化地位和身份的决策，那么管理者很可能制定这种类型的决策。

3. 我们所有的人在制定决策时都会带有某种程度的偏见，管理者会带有什么类型的偏见？带有偏见的情况会造成什么缺陷？有倾向性是否也有某些优点？试做说明。上述情况对管理决策意味着什么？

[解答提示] 你应该思考你曾经遇到过的偏见或者你认为你自己所持有的偏见。例如，晕轮效应、文化偏见和年龄偏见等。偏见的缺陷表现为它们对行为的限制作用。但是，如果管理者能够意识到那些潜在的偏见，那么他可以因势利导使其成为一种优势。明智的管理者可以发现他人的偏见，并从理解的角度进行回应。管理者应该意识到这些偏见可能影响决策制定者对各种选择的鉴别和评估，并最终影响决策结果。

4. 你认为自己的思维方式是系统性的还是直觉的？这两种情况对决策制定意味着什么？这两种情况对选择雇主又意味着什么？

[解答提示] 学生对于这个问题的回答呈现多样化。系统性的思考者是那些在搜寻和处理信息时更具有逻辑性和理性的人。直觉性的思考者在搜寻和处

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

理信息时可能更依靠直觉和过去的经验。这种决策制定的分类展现了我们思考和处理信息的方式，这些信息影响着我们制定决策的倾向。

5. 有一种说法，当管理者越来越经常地使用电脑和软件工具时，他们将能够制定更理性的决策，你是否同意这种说法？为什么？

［解答提示］ 尽管电脑和软件工具可以让管理者更容易收集信息并进行分析，但是使用电脑和软件工具不一定使管理者变得更加理性。理性假设（见图表6—6）使我们意识到，就算把电脑纳入决策过程中，管理者的决策也仍然不可能是完全理性的。

6. 管理者如何融合今天制定有效决策的指导方针与决策制定的理性及有限理性模式？他们能融合在一起吗？为什么？

［解答提示］ 当今世界决策的制定需要寻求一种平衡，在现今的商业条件下（比如较强的时间压力、较高程度的风险和不确定性），管理者必须采用合理的决策制定方法。比如掌握正确的退出时机并不是与理性及有限理性一致的。

7. 错误决策和糟糕决策之间有差异吗？为什么优秀的管理者有时候也会制定错误的决策或者糟糕的决策？管理者如何改进他们的决策制定技能？

［解答提示］ 当今的商业环境中诸多因素如时间的压力、不完整的信息以及高度不确定性等可能导致无效的决策制定。管理者可以通过注重有效决策制定过程来改进其决策制定技能。有效决策制定过程包括六个特点：聚焦于重要事务；具有逻辑性和连贯性；结合主观和客观想法进行分析；具备解决特殊困境所必需的大量信息；促进相关信息和观点的搜集；保持灵活性。

案例应用讨论问题解答

1. 你认为良好的决策制定过程是如何促进NASCAR的成功的？

［解答提示］ 从老弗朗斯先生1948年创立NASCAR到现在他的孙子布赖恩担任公司董事长兼首席执行官，管理层所作的决定都是经过慎重考虑的。作为公司的最高层管理者，布赖恩·弗朗斯采用决策制定步骤，在不断变化的环境中保持优势，造就了NASCAR的显著的增长和成功。

在识别决策问题方面，布赖恩从多种渠道收集资料，保留采取行动所需要的资源。由于NASCAR是私人控股的公司，其股东的数目远小于上市公司，但布莱恩在制定公司决策时，仍清楚地考虑到公司所有利益相关群体的利益。

2. 布赖恩作出的进入新市场的决定是一个重大的决策。他如何运用决策制定过程来帮助他制定这个决策？

［解答提示］ 显然，布莱恩在制定扩大目标市场的决策时，采用了决策制定过程的八个步骤。他面临着两方面的问题：保持现有的忠实于公司的车迷，同时，建设多样化的客户群。在识别决策问题后，布莱恩必须应用符合公司的理念和目标的决策标准。一旦备择方案被选定并执行，必须通过客户的反馈贯彻和监督。NASCAR历史上许多的成功都得益于管理层对于忠诚客户的回应。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

可以预见，公司的领导层在现在和将来的决策中都将积极寻求客户的反馈。

3. 当布赖恩制定关于公司未来的决策时，你认为对他而言最重要的标准是什么？

[解答提示] 这些最重要的标准将包括保持企业的生存能力；保持NASCAR的品牌忠诚度；确保负责任的企业行为，包括赛车和车手的安全；保持高品质的产品和服务；忠于公司的创始理念。

4. 你能说出NASCAR环境的特征吗，是确定性、风险性还是不确定性？解释一下你的选择。

[解答提示] NASCAR的环境同时具备以上三种特征。公司需要适应时代、人口的不断变化，并且要负有社会责任，这种重要性体现了确定性的情况。布赖恩考虑的变革在吸引新市场的同时可能会削弱现有客户群以及支持NASCAR的赞助商和广告客户，这可以看作风险因素。组织未来的外部环境中存在着不能控制的因素，如国家经济、政府法规和娱乐行业的竞争等，因此NASCAR必须在不确定性条件下作出决定。

5. 布赖恩能够从高度可靠性组织的概念中学到些什么，以有助于他更好地制定决策？

[解答提示] 布赖恩学到了几个高可靠性组织的重要概念。当他为适应时代的不断变化而管理NASCAR时，他的领导是主动性的，并没有被成功冲昏头脑。他保持着对潜在问题的警惕并且迅速反应，在早期阻止问题的发生。他意识到公司经营环境在不断变化，具有复杂性，并且不断进行研究，开放地考虑各种选择。NASCAR的领导层有预期，也预计其局限性，高层管理者根据行动进行思考，在慎重考虑决策过程步骤后制定决策。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第7章

计划的基础

课程提要
选择题
判断题
配对题
思考题解答
案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

TopSage.com

要点概览

什么是计划工作？为什么管理者要制定计划？

- 定义计划工作
- 区分正式计划和非正式计划
- 描述计划的目的
- 详述有关计划与绩效关系的研究的结论

管理者如何制定计划？

- 定义目标和计划
- 描述组织可能的目标类型
- 解释为什么了解一个组织的陈述目标和真实目标是重要的
- 描述计划的不同类型

设立目标和开发计划

- 描述如何运用传统的目标设立过程
- 解释手段—目的链的概念
- 描述目标管理方法
- 描述设计良好的目标的特征
- 解释目标设立的步骤
- 详述影响计划的权变因素
- 描述计划工作的方法

计划工作当前面临的问题

- 解释对计划的批评，它们是否合理
- 描述在今天的动态环境下管理者如何能有效地计划工作

课程提要

I 什么是计划工作？为什么管理者要制定计划？

A. 计划工作包括定义组织的目标，开发一系列的计划以整合和协调组织的工作。

1. 正式的工作计划。
2. 非正式的工作计划。

B. 计划的目的。

1. 指明方向。
2. 减少不确定性。
3. 减少活动的重叠和浪费。
4. 设定可用于控制的目标和标准。

C. 计划和绩效。

1. 正式计划工作带来较高的资产回报率。
2. 计划工作的质量比计划本身贡献大。
3. 外部环境可能影响绩效。
4. 计划与绩效的关系还受到计划的时间结构的影响。

D. 学习回顾。

- 定义计划工作。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

- 区别正式计划和非正式计划。
- 描述计划的目的。
- 解释研究计划与绩效关系得出的结论。

E. 关键术语。

1. 计划工作——包含定义组织的目标，制定全局战略以实现目标，以及开发一组广泛的相关计划以整合和协调组织的工作。

Ⅱ 管理者如何制定计划?

A. 计划通常被称为管理者的主要职能。

B. 目标和计划在计划工作中的作用。

1. 目标类型。
   a. 财务或战略目标。
   (ⅰ) 财务目标与财务绩效相联系。
   (ⅱ) 战略目标与其他领域的绩效相联系。
   b. 陈述目标和真实目标。
   (ⅰ) 陈述目标是官方声明。
   (ⅱ) 真实目标是组织真正追求的。
2. 计划的类型（见图表7—2）。
   a. 按照计划的宽度。
   (ⅰ) 战略的——用于整个组织。
   (ⅱ) 运营的——具体到细节。
   b. 按照时间框架。
   (ⅰ) 短期的——一年或短于一年的计划。
   (ⅱ) 长期的——超过三年期的计划。
   c. 按照具体性分类（见图表7—3）。
   (ⅰ) 方向性的——具有灵活性并设立了一般的指导原则。
   (ⅱ) 具体的——定义清晰，不存在任何解释余地。
   d. 按照使用频率分类。
   (ⅰ) 一次性的——为满足特定情况需要而设计的。
   (ⅱ) 持续性的——提供了对重复进行的活动的持续指导。

C. 学习回顾。

- 定义目标和计划。
- 描述组织可能有的目标类型。
- 解释为什么了解组织的陈述目标和真实目标很重要。
- 描述不同类型的计划。

D. 关键术语。

1. 目标——个体、群体和整个组织期望的产出。
2. 计划——一种文件，它规定了怎么实现目标。
3. 陈述目标——一个组织向外界宣称的试图使各种利益相关群体相信的正式的陈述。
4. 真实目标——组织真正追求的目标，是由组织成员的行为定义的。
5. 框架——一组通过语言来管理目标的方法。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

6. 战略计划——应用于整体组织的计划，其任务在于建立组织的全局目标和寻求组织在环境中的定位。
7. 运营计划——具体规定如何实现全局目标的细节的计划。
8. 长期计划——期限超过三年的计划。
9. 短期计划——期限为一年或短于一年的计划。
10. 具体计划——清晰定义的和没有任何解释余地的计划。
11. 方向性计划——一种具有灵活性的计划，它设立了一般的指导原则。
12. 一次性计划——为满足特定情况需要而设计的一次性计划。
13. 持续性计划——提供对重复进行的活动的持续指导的计划。

Ⅲ 设立目标和开发计划

A. 设立目标的方法。

1. 传统的目标设立过程——首先设立组织的最高目标，然后将其分解为每一个组织层次的子目标。
   a. 问题。
      (ⅰ) 将组织目标转化为个人目标存在困难。
      (ⅱ) 模糊目标（见图表 7—4）。
      (ⅲ) 管理者根据自己对组织目标的理解和偏见规定具体目标。
   b. 手段—目的链意味着上一层的目标或目的与下一层的目标相联系。
   c. 目标管理（MBO）（见图表 7—5）。
      (ⅰ) 确定目标。
      (ⅱ) 参与决策。
      (ⅲ) 明确期限。
      (ⅳ) 绩效反馈。
2. 设计良好的目标的六个特征（见图表 7—6）。
   a. 以结果来表述。
   b. 可度量和定量化。
   c. 具有清楚的时间框架。
   d. 具有挑战性但却是可达到的。
   e. 书面的。
   f. 与组织有关成员沟通过。
3. 目标设立的五个步骤。
   a. 审视组织的使命。
   b. 评估可获得的资源。
   c. 在制定目标时同时考虑相关的因素。
   d. 写下你的目标并与所有有关人员沟通。
   e. 评估结果以判断目标是否达到。

B. 开发计划。

1. 计划工作的权变因素。
2. 组织的层次（见图表 7—7）。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

a. 环境的不确定性。
b. 未来投入的持续时间。
3. 计划工作的方法。
a. 传统的计划方法——计划完全是由组织最高层的管理者和正式计划部门制定的。
b. 另一种方法——由各级组织成员共同制定计划。

C. 学习回顾。
- 讨论传统的目标设立过程。
- 解释手段—目的链。
- 描述目标管理方法。
- 描述设计良好的目标的特征。
- 解释目标设立的步骤。
- 讨论影响计划工作的权变因素。
- 描述计划工作的方法。

D. 关键术语。
1. 传统的目标设立过程——首先设立组织的最高目标，然后将其分解为每一个组织层次的子目标的过程。
2. 手段—目的链——一体化的目标网络，某一层级目标的实现被视为实现下一层级的目标或结果的手段。
3. 目标管理——雇员与他的管理者共同确定具体的绩效目标，然后定期地评定实现目标方面的进展情况的管理体系。
4. 使命——组织的目的。
5. 承诺概念——计划应该扩展到未来足够长的期限，以满足这些承诺和投入的实现。
6. 正式计划部门——一组负责制定各种组织计划的专职的计划专家。

Ⅳ 计划工作当前面临的问题

A. 对计划工作的六个批评。
1. 计划可能会造成刚性。
2. 动态的环境是难以计划的。
3. 正式计划不能代替直觉和创造性。
4. 计划工作有可能将管理者的注意力集中在今天的竞争而不是明天的生存上。
5. 正式的计划会强化成功，但也因此导致失败。
6. 仅有计划是不够的。

B. 动态环境下有效的计划工作。
1. 外部环境不断变化。
2. 管理者开发的计划应既具体又灵活。
3. 有效的计划意味着弱化组织内的等级层次。

C. 学习回顾。
- 解释对计划工作的批评意见以及它们是否有效。
- 描述在动态环境下管理者如何有效地计划。

www.TopSage.com

TopSage.com

选择题

1. (　　)是正式计划而非非正式计划的特征。
   a. 组织内部很少或没有共同目标
   b. 计划工作是普遍的
   c. 为实现目标存在具体的行动计划
   d. 关注结果
2. (　　)属于计划工作的四个原因之一。
   a. 计划自动地增加灵活性
   b. 计划减少不确定性
   c. 计划即使不确定也具有价值
   d. 计划不是件容易的工作，需要经过高强度训练才能制定好的计划
3. (　　)是个体、群体和整个组织期望的产出。
   a. 计划　　b. 目标
   c. 战略　　d. 政策
4. (　　)是组织向外界宣称的试图使各种利益相关群体相信的正式的陈述。
   a. 真实目标　　b. 陈述目标
   c. 目标管理　　d. 方向性计划
5. 不是融资目标例子的是(　　)。
   a. 较大的现金流
   b. 较高的分红
   c. 较高的红利和较好的信用等级
   d. 较大的市场份额
6. (　　)构成了组织的整体目标，(　　)具体表明整体目标怎样达到。
   a. 战略计划；运营计划
   b. 长期计划；短期计划
   c. 具体计划；方向性计划
   d. 持续性计划；一次性计划
7. 长期计划的时间框架是(　　)。
   a. 小于一年　　b. 大于一年
   c. 超过两年　　d. 超过三年
8. 短期计划的时间框架是(　　)。
   a. 一年左右　　b. 两年左右
   c. 三年左右　　d. 四年左右
9. 制定一般指导原则的灵活性计划是(　　)。
   a. 运营计划　　b. 战略计划
   c. 具体计划　　d. 方向性计划
10. 当环境的不确定性很高时，(　　)更好。
    a. 战略计划　　b. 方向性计划
    c. 运营计划　　d. 持续性计划

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

11. 为满足特定情况需要，对非程序性决策作出反应而制定的计划是(　　)。
a. 短期计划　　b. 具体计划
c. 方向性计划　　d. 一次性计划

12. (　　)计划提供了对重复进行的活动的持续指导。
a. 方向性　　b. 持续性
c. 运营　　d. 一次性

13. 在(　　)中，首先设立组织的最高目标，然后将其分解为每一个组织层次的子目标。
a. 战略过程　　b. 传统的目标设立过程
c. 一系列的一次性计划　　d. 方向性目标的设立过程

14. 在传统的目标设立过程中，(　　)。
a. 目标是由雇员和管理者共同设计的
b. 管理者设立一体化的目标网络
c. 首先设立组织的最高层目标，然后将其分解为每一个组织层次的子目标
d. 只有融资目标由管理者设立

15. 组织各个层次的目标被清晰定义，从而构成了一个一体化的目标网络或称为(　　)。
a. 手段—目的链　　b. 组织图谱
c. 战略计划　　d. 可能性计划

16. (　　)是一种管理体系，在这种体系下，雇员与他的管理者共同确定具体的绩效目标。
a. 目标管理　　b. 批判性分析
c. 全面质量管理　　d. 零基预算

17. 目标管理有四个要素，不属于这四项的是(　　)。
a. 确定目标　　b. 参与决策
c. 非明确的期限　　d. 绩效反馈

18. 研究表明，目标管理得以成功的重要条件是(　　)。
a. 以团队为基础的劳动力　　b. 依赖底层管理
c. 高层管理当局的承诺　　d. 利用手段—目的链

19. 设计良好的目标的特征是(　　)。
a. 可度量和定量化　　b. 具有挑战性但却是可达到的
c. 书面的　　d. 以上各项

20. 组织的(　　)是组织的目的。
a. 真实目标　　b. 陈述目标
c. 承诺概念　　d. 使命

21. 目标设定过程有五步，第一步是(　　)。
a. 确定个体目标同时考虑相关因素
b. 审视组织的使命
c. 评估可利用的资源
d. 回顾结果，审视目标是否实现

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

22. 当前的计划越是影响到未来的承诺和投入，管理者设立的计划时间结构就应当越长。这一概念是(　　)。
    a. 承诺概念　　b. 环境的不确定性
    c. 持续性计划　　d. 可能性计划
23. 传统方法中，计划工作完全是由(　　)完成。
    a. 基层管理者　　b. 雇员和管理者
    c. 中层管理者　　d. 高层管理者
24. 有时候，有人批评计划工作(　　)。
    a. 不具有直觉性和创造性
    b. 将注意力集中在将来而忽略了现在
    c. 可能会产生刚性
    d. 以上各项
25. 计划工作(　　)。
    a. 能保证成功
    b. 会因鼓励重复过去的做法而导致失败
    c. 在动态环境中能起作用
    d. 在稳定的环境中能代替创造性和直觉

判断题

1. T F 计划工作关系的是期望的结果而不是手段。
2. T F 如果没有计划工作，部门和员工可能会在不同的目标下工作，组织也就不能有效实现目标。
3. T F 一般而言，正式的计划工作与高利润、高资产回报率和其他积极的融资结果相联系。
4. T F 在对正式计划工作未产生高绩效的研究中，人们认为外部环境是主要因素。
5. T F 目标通常被认为是计划的基础。
6. T F 计划是个体、群体和整个组织期望的产出。
7. T F 融资目标的例子说明了“相对主要竞争对手要降低成本”。
8. T F 仅仅关注单一目标（如利润目标）会导致不道德行为，因为在这一衡量方式中，管理者和员工为了表现得更好，会忽略工作中其他重要的部分。
9. T F 组织的真实目标一般与其陈述目标一致。
10. T F 运营计划趋向于覆盖较长的时间以及较宽的领域。
11. T F 长期计划是时间超过两年的计划。
12. T F 具体计划是清晰定义的和没有任何解释余地的计划。
13. T F 当不确定性很高时，采用方向性计划而不是具体计划效果更好。
14. T F 一次性计划为管理者提供了对组织中重复进行的活动的持续指导。
15. T F 在手段—目的链中，高层次的目标与低层次的目标相联系，并以低层次的目标为实现高层次目标的手段。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

16. T F 对目标管理的研究并未证实它会增加雇员的绩效和组织的生产率。
17. T F 目标管理在动态的环境中更有效。
18. T F 设计良好的目标具有挑战性，但却是可以达到的。
19. T F 在确定目标之前审视组织的使命陈述是十分重要的，因为目标应该反映一个组织的使命。
20. T F 大多数情况下，运营计划主导了管理者低层次的计划工作。
21. T F 管理者层次越高，其计划工作就越具有操作性。
22. T F 承诺概念意味着计划应该扩展到未来足够长的期限，三年或更长。
23. T F 正式计划部门是一组负责制定组织计划的专职的计划专家。
24. T F 愿景在演化的过程中有低正式化的趋势。
25. T F 计划工作的一个较大的弱点是，注意力集中在未来而忽略了今天的竞争。

配对题

a. 传统的目标设立过程
b. 目标管理
c. 承诺概念
d. 方向性计划
e. 长期计划
f. 短期计划
g. 具体计划
h. 战略计划
i. 运营目标
j. 一次性计划
k. 持续性计划
l. 目标
m. 陈述目标
n. 手段—目的链
o. 真实目标

____ 1. 计划应该扩展到未来足够长的期限，以满足这些承诺和投入的实现。
____ 2. 期限少于一年的计划。
____ 3. 清晰定义的和没有任何解释余地的计划。
____ 4. 一种具有灵活性的计划，它设立一般的指导原则。
____ 5. 应用于整个组织，建立组织全局目标和寻求组织在环境中定位的计划。
____ 6. 管理者为满足特定情况需要，对非程序性决策作出反应而制定的一次性计划。
____ 7. 组织真正追求的目标，是由组织成员的行为定义的。
____ 8. 提供对组织中重复进行的活动的持续性指导，对程序性决策作出反应而制定的持续性计划。
____ 9. 期限超过三年的计划。
____ 10. 雇员与他的管理者共同确定具体的绩效目标，然后定期评定实现目标方面的进展情况的管理体系。奖励基于实现目标方面的进展。
____ 11. 一体化的目标网络，高层次的目标与低层次的目标相联系，并以低层次的目标为实现高层次目标的手段。
____ 12. 个体、群体和整个组织期望的产出。
____ 13. 在最高层设立目标然后分解为每一个组织层次的子目标的过程。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

____ 14. 向外界宣称的试图使各种利益相关群体相信的正式陈述。

____ 15. 具体规定如何实现全局目标的细节的计划。

思考题解答

1. 在未来，计划工作对管理者是更重要还是更不重要？为什么？

[解答提示] 在未来，计划工作对管理者更重要，这是因为目前环境具有不确定性。组织所处的一般环境和具体环境都在不断变化，而且其中的很多因素变化得非常快。计划工作通过迫使管理者预测未来、预期变化、思考变化的影响和设计适当的回应来应对不确定性。

2. 如果计划工作如此关键，为什么有些管理者不做计划？你应该给这些管理者什么建议？

[解答提示] 管理者不做计划可能是因为他们不知道如何做计划或者认为没有时间做计划。还有些人可能认为不论做不做计划，未来总会到来，因此做计划是浪费时间。但是，所有的这些原因都不能削弱计划工作的重要性。每一名管理者都应该参与到计划工作中来。

3. 解释计划工作如何包含今天的决策和它怎么影响未来的决策。

[解答提示] 管理者在计划工作中所作的决策将影响到活动是如何组织的、员工是如何管理的以及控制是如何实现的。所以当管理者通过计划工作展望未来时，伴随计划工作而作的决策将对其他管理活动产生影响。

4. 在非营利性组织（如美国癌症协会）中如何制定计划？它与营利性组织（如可口可乐公司）的计划有何不同？

[解答提示] 计划工作的过程本身没有什么区别，但是计划工作的内容会有所不同。建立目标的类型和形成的计划会有所不同，因为非营利性组织并不将利润作为主要目标。但是，非营利性组织必须付出精力和资源来计划怎样募集资金和招募志愿者，以实现组织使命。

5. 你在个人生活中采用何种方式进行计划？根据下面一些要求来描述这些计划：（1）战略的还是运营的；（2）短期的还是长期的；（3）具体的还是方向性的。

[解答提示] 这个问题的答案不唯一。大多数学生可能会提到为完成他们的学业而进行计划，以及讨论职业计划。鼓励学生从日常生活的角度进行考虑，如针对每天、每周、每月或每年制定的计划。

案例应用讨论问题解答

1. 你认为在一家企业对可能爆发的禽流感制定计划的过程中，目标起了什么作用？列出一些你认为可能重要的目标。

[解答提示] 在组织对可能发生的事件制定计划的过程中，目标起着重要的作用。为了实现维持组织的活力以及保证安全健康的工作环境这一目标，需

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要短期和长期的计划工作。正如德意志银行意识到的，其他的目标可能还包括保证感染区的雇员不会把病毒传染给其他同事，把医学简报分发给分布广泛的办事处，并为经济放缓做好准备。

2. 在这种情况下，公司需要什么样的计划（例如，短期、长期或长短期计划）？解释为什么你认为这些计划是重要的。

[解答提示] 计划工作包括定义组织的目标，制定全局战略以实现组织目标，以及开发一组广泛的相关计划以整合和协调组织的工作。对可能爆发的禽流感做好准备既需要短期计划也需要长期计划。首先，也是最重要的，管理者必须意识到爆发禽流感的可能性并敲响警钟，提前制定必要的计划以及应变计划。

你也许想让学生阅读尼塔·洛维（Nita Lowey）写的文章《假如不制定计划，那么就等着失败》。这篇文章清晰地传递了组织在禽流感的威胁下计划工作的紧迫性，这也是每个管理者都应该知道的信息类型。这篇文章可以在2006年7月14日的 *The Hill* 中找到。[http://www.hillnews.com/thehill/export/TheHill/News/Frontpage/111505/lowy.html]

3. 这种情形是如何反映动态环境中的计划过程的？管理者需要做什么以使得他们的计划在这样的环境中是有效的？

[解答提示] 汇丰银行已经做好了员工在家工作的准备，也做好了在多个地点分配工作任务的准备。为了有及时的应变计划，管理者必须关注医药的发展并不断调整组织的计划。他们需要对环境的变化保持警惕并且建立制度定期检查组织的计划。

4. 其他企业能从德意志银行和汇丰银行的经验中学到些什么？

[解答提示] 其他企业可以学习这两个组织对未来制定计划的积极态度。德意志银行和汇丰银行不是仅仅简单地希望威胁不会发生，它们为其他企业在面对可能的威胁时如何进行处理树立了榜样。这两个组织在制定计划时都运用了创造性的思维方式并进行了创新，而且在制定计划过程中仔细地考虑了员工的福利。

5. 挑选一家公司（任一规模、任一行业、任一地点），描述流感的蔓延是如何对它产生影响的。然后，为这家公司制定计划以应对类似疾病的爆发。

[解答提示] 你可能会将整个班级分为几个小组并把这作为一个小组作业。在制定公司计划时，鼓励学生进行创造性的思考，以应对流感爆发的影响。提醒学生在这种情况下他们既要做短期计划也要做长期计划。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第8章

战略管理

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

要点概览

战略管理的重要性

- 定义战略管理、战略和商业模式
- 解释为什么战略管理是重要的

战略管理过程

- 列出战略管理过程的六个步骤
- 描述管理者在内外部分析过程中的工作内容
- 解释资源、能力和核心竞争力的作用
- 定义优势、劣势、机会和威胁

组织战略的类型

- 描述三种主要的公司层战略
- 详述 BCG 矩阵及其用法
- 描述业务层战略中竞争优势的作用
- 解释波特的五力模型
- 描述波特的三种基本竞争战略及三分律

当今环境下的战略管理

- 解释为什么战略灵活性是重要的
- 描述电子商务战略
- 解释组织可能会使用什么战略使其更具有顾客导向性和创新性

课程提要

I 战略管理的重要性

A. 什么是战略管理?

1. 组织绩效的差异是由于它们战略上的差异以及竞争能力方面的差异造成的。
2. 这是管理者的一项重要工作，需要用到几乎所有的基本管理职能。
3. 商业模式的两个重点方面。
   a. 顾客是否会重视公司提供的产品和服务。
   b. 公司能否从中获利。

B. 为什么战略管理重要?

1. 它能影响组织绩效的好坏。
2. 组织面临着不断变化的环境。
3. 组织由形形色色的单位组成，它们之间需要协调。
4. 管理者在作众多决策时都涉及战略管理。
5. 今天的战略管理已经进入到非营利组织机构中。

C. 学习回顾。

- 定义战略管理、战略和商业模式。
- 解释为什么战略管理很重要。

D. 关键术语。

1. 战略管理——管理者为制定组织战略而做的工作。
2. 战略——一组管理决策和行动，它决定了组织的长期绩效。

www.TopSage.com

TopSage.com

3. 商业模式——一种战略设计，指导公司如何从战略、工作流程、工作活动中获利。

Ⅱ **战略管理过程**（见图表 8—1）

A. 步骤 1：确定组织当前的使命、目标和战略。
   1. 每一个组织都需要使命。
   2. 典型的使命陈述构成要素（见图表 8—2）。
   3. 目标提供了可度量的绩效标准。

B. 步骤 2：外部分析。
   1. 外部环境是影响管理者行动的一种重要制约。
   2. 管理者必须评估机会和组织面临的威胁。

C. 步骤 3：内部分析。
   1. 组织拥有的资源和核心竞争力都能决定组织的竞争手段。
   2. 识别组织的优势和劣势。
   3. 对于组织文化的内涵的理解常被忽视。
   4. 完成 SWOT 分析之后，管理者要准备制定合适的战略。

D. 步骤 4：构造战略。

E. 步骤 5：实施战略。

F. 步骤 6：评估结果。

G. 学习回顾。
   - 列出战略管理过程的六个步骤。
   - 描述管理者如何进行外部分析和内部分析。
   - 解释资源、能力和核心竞争力在组织中的作用。
   - 定义优势、劣势、机会和威胁。

H. 关键术语。
   1. 战略管理过程——一个包含六个步骤的过程，其中包括战略计划、实施和评估。
   2. 使命——是对组织目的的陈述，回答了企业存在的理由是什么。
   3. 机会——指外部环境因素的积极趋势。
   4. 威胁——指外部环境因素的负面趋势。
   5. 资源——指组织的资产，组织利用这些资产为顾客开发、生产、提供产品和服务。
   6. 能力——指组织开展企业活动所需的技能。
   7. 核心竞争力——指组织的主要创造价值的能力和技能，和资源一样都能决定组织的竞争手段。
   8. 优势——指任何组织擅长的活动或者任何组织所专有的资源。
   9. 劣势——指任何组织不擅长的活动或者任何组织非专有的资源。
   10. SWOT 分析——内外部分析的结合，即对组织优势、劣势、机会和威胁的分析。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

Ⅲ 组织战略的类型

A. 公司层战略。

1. 增长战略——寻求扩大组织的经营规模。

a. 通过集中化实现增长——扩大主营业务中所提供的产品数量和所服务的市场范围。

b. 通过纵向一体化实现增长——增加对上下游供应链的控制。

(ⅰ) 后向一体化——对输入的控制。

(ⅱ) 前向一体化——对输出的控制。

c. 通过横向一体化实现增长——与同一行业其他组织合并。

d. 通过多元化实现增长。

(ⅰ) 相关多元化——通过合并或收购相关产业不同业务的公司而实现增长。

(ⅱ) 非相关多元化——通过收购和兼并不同产业、不同业务的公司而实现增长。

2. 稳定性战略——其特征为基本不进行重大的变革。

a. 稳定性战略的例子。

b. 追求稳定性战略的理由。

3. 更新战略——消除导致公司绩效下降的组织劣势。

a. 紧缩战略——解决不是很严重的绩效问题的短期战略。

b. 扭转战略——当组织的绩效问题更严重时使用的一种更新战略。

4. 公司业务组合分析。

a. 波士顿(BCG)矩阵(见图表8—5)。

b. 企业的一项业务会落在以下四个象限之一。

(ⅰ) 现金牛——低增长，高市场份额。

(ⅱ) 明星——高增长，高市场份额。

(ⅲ) 问号——高增长，低市场份额。

(ⅳ) 瘦狗——低增长，低市场份额。

B. 业务层(或竞争性)战略。

1. 寻求决定组织应该怎样在每项业务上展开竞争。

2. 战略业务单元允许每一个组织有多种不同的业务，每一种业务又相对独立且有自己的战略。

3. 竞争优势的作用——使组织拥有别具一格、与众不同的特色，这种与众不同的特色来自组织的核心能力。

4. 作为竞争优势的质量。

5. 保持竞争优势。

6. 竞争战略。

a. 迈克尔·波特的竞争战略框架。

b. 五种竞争力量左右着竞争规则(见图表8—6)。

(ⅰ) 新加入者的威胁。

(ⅱ) 替代威胁。

(ⅲ) 购买者的议价能力。

(ⅳ) 供应商的议价能力。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

(ⅴ) 现有竞争者之间的激烈竞争。

c. 三种基本竞争战略。

(ⅰ) 成本领先战略。

(ⅱ) 差异化战略。

(ⅲ) 聚焦战略。

7. 三分律。

a. 在诸多行业中都显示出由三大主要玩家主导市场。

b. 通常情况下，这三家公司都是全面通才。

c. 行业里其他获得成功的公司是超级利基市场玩家。

d. 其他没有列举的公司是在夹缝中求生存的组织。

C. 职能层战略。

1. 职能层战略支持了业务层战略。

D. 学习回顾。

- 描述三种主要的公司层战略。
- 详述波士顿（BCG）矩阵的内容和如何使用。
- 描述竞争优势在业务层战略中的作用。
- 解释波特的五力模型。
- 描述波特的三种基本竞争战略和三分律。

E. 关键术语。

1. 公司层战略——一种决定了公司所开展的、应当开展的或希望开展的业务以及开展这些业务所要做的工作的战略。
2. 增长战略——一种公司层战略，组织利用这种战略通过现有业务或新业务扩大它所提供的产品数量和所服务的市场范围来谋求发展。
3. 相关多元化——指公司通过合并或收购相关产业不同业务的公司而实现增长。
4. 非相关多元化——指公司通过收购和兼并不同产业、不同业务的公司而实现增长。
5. 稳定性战略——一种公司层战略，其特征为基本对公司现有业务不进行重大的变革。
6. 更新战略——一种公司层战略，组织陷入困境时需要采取的消除导致公司绩效下降的组织劣势的战略。
7. 紧缩战略——一种短期的更新战略。
8. 扭转战略——当组织的绩效问题更严重时使用的一种更新战略。
9. 波士顿（BCG）矩阵——一种根据战略业务单元的市场份额和增长率来指导资源配置的战略工具。
10. 业务层（或竞争性）战略——一种注重组织应该怎样在每项业务上展开竞争的战略。
11. 战略业务单元（SBU）——同一组织的不同业务中的一个，这个业务相对独立且有自己的战略。
12. 竞争优势——使组织别具一格、与众不同的特色。
13. 成本领先战略——一种组织选择成为产业的低成本生产者的业务层战略。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

14. 差异化战略——寻求提供与众不同的产品，并得到顾客的广泛认同的业务层战略。
15. 聚焦战略——在狭窄的利基市场上寻求成本优势或者差异化优势的业务层战略。
16. 徘徊其间——组织不能开发低成本或差异化优势的状况。
17. 职能层战略——组织不同的职能部门用来支持其业务或者竞争战略的战略。

Ⅳ 当今环境下的战略管理

A. 所有类型组织的管理者都面临着愈加激烈的全球竞争和投资者、顾客的高绩效期望。

B. 战略灵活性。
1. 管理者的关键在于，当战略明显不起作用的时候，他们要快速作出反应。
2. 提供了一些激发战略灵活性的建议（见图表8—7）。

C. 组织战略的新方向。
1. 电子商务战略。
a. 管理者能够制定有助于可持续性竞争优势发展的电子商务战略。
2. 顾客服务战略。
a. 给顾客提供他们所需的产品或服务。
b. 有效的顾客沟通系统。
c. 组织文化的重要性。
3. 创新战略。
a. 创新战略也包括把现有的技术应用到新的用途上。
b. 创新努力的重点。
（ⅰ）基础科学研究。
（ⅱ）产品开发。
（ⅲ）流程改进。
c. 创新时机。
（ⅰ）市场先入者的战略优势和劣势（见图表8—8）。

D. 学习回顾。
- 解释为什么战略灵活性很重要。
- 描述电子商务战略。
- 解释组织可能使用什么战略使其更具有顾客导向性和创新性。

E. 关键术语。
1. 战略灵活性（战略柔性）——即认识到外部环境的主要变化、快速转移资源和意识到战略决策不起作用的能力。
2. 市场先入者——首先向市场投入创新产品或使用创新新流程的组织。

选择题

1. 下面关于战略管理表述，(　　)不正确。

www.TopSage.com

TopSage.com

a. 战略管理是管理者的一项重要任务，包括了所有的基本管理职能
b. 管理者的许多决策都涉及战略管理
c. 战略管理对营利性组织很重要，但对非营利性组织和政府机构不是很重要
d. 战略管理与较高的绩效相联系

2. (　　)是一个六步骤的过程，包括战略计划、实施和评估。

a. 战略管理　　b. SWOT 分析
c. BCG 矩阵　　d. 成本—产量—利润分析

3. 使命陈述包括以下几个要素，除了(　　)。

a. 产品和服务　　b. 市场
c. 对雇员的关注　　d. 对竞争对手的关注

4. (　　)是外部环境中的积极趋势。

a. 机会　　b. 威胁
c. 劣势　　d. SBUs

5. 核心能力是在战略管理过程的(　　)步骤中决定的。

a. 实施战略　　b. 分析环境
c. 分析组织的资源和能力　　d. 构造战略

6. (　　)是组织的主要价值创造技术、能力或资源，决定了组织的竞争手段。

a. 使命陈述　　b. 核心竞争力
c. 现金牛　　d. 竞争性战略

7. 在分析组织优势和劣势时，公司通常会忽视(　　)。

a. 管理公司优势的影响
b. 雇员在建立公司优势中的作用
c. 由较弱的上层管理产生的负面影响和劣势
d. 组织文化及其影响

8. 在 SWOT 分析中，组织机会在(　　)结合点出现。

a. 克服环境威胁和对雇员的授权
b. 组织使命和职能战略的选择
c. 组织资源/能力和环境中的机会
d. 公司管理和使命的选择

9. 在进行个人 SWOT 分析时，最初应该(　　)。

a. 识别职业生涯的机会
b. 评估个人的长处和短处
c. 描绘未来五年职业生涯的行动计划
d. 明确就业市场存在的潜在威胁

10. 三项主要的公司层战略是增长战略、稳定性战略和(　　)。

a. 低成本战略　　b. 更新战略
c. 市场领导者战略　　d. 利润最大化战略

11. 通过合并较小的公司以扩大组织经营规模的企业采用的是公司层战略中的(　　)。

a. 增长战略　　b. 稳定性战略

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

c. 紧缩战略 d. 结合战略

12. 在兼并不同行业的其他公司时，企业采用的是(　　)。
a. 非相关多元化的增长战略
b. 差异化战略
c. 通过兼并实现的稳定性战略
d. 合并核心能力战略

13. (　　)战略是公司层战略，其特征为基本不进行重大变革。
a. 增长 b. 紧缩
c. 相关多元化 d. 稳定性

14. (　　)战略是短期运用的公司层战略，它用于处理组织劣势，这种劣势导致绩效的下降。
a. 增长 b. 稳定性
c. 紧缩 d. 合并

15. 有两种主要的更新战略，分别是紧缩战略和(　　)战略。
a. 扭转 b. 增长
c. 调整 d. 稳定性

16. 在 BCG 矩阵中，(　　)业务类型提供低增长率和高市场份额。
a. 现金牛 b. 问号
c. 明星 d. 瘦狗

17. 在 BCG 矩阵中，(　　)业务处于有吸引力的市场中，但只占有较小的市场份额（高增长率，低市场份额）。
a. 现金牛 b. 问号
c. 明星 d. 瘦狗

18. 在 BCG 矩阵中，(　　)业务能产生大量现金以便能投资于其他的产品。
a. 现金牛 b. 问号
c. 明星 d. 瘦狗

19. 业务层战略致力于回答(　　)。
a. 我们如何支持选择的战略
b. 我们应该涉足哪些行业
c. 在各自的行业中我们应该如何竞争
d. 我们处在哪个行业

20. (　　)使组织别具一格，具有与众不同的特色。
a. 战略计划 b. 垄断优势
c. 市场先入者优势 d. 竞争优势

21. (　　)管理注重于顾客和持续改进。
a. 领导 b. 质量
c. 职能 d. 差异化

22. 竞争战略的概念源于(　　)的著作。
a. 迈尔斯和斯诺
b. 玛丽・帕克・福莱特
c. 切斯特・巴纳德

www.TopSage.com

TopSage.com

d. 迈克尔・波特

23. 下述竞争战略中，哪一个涉及在某个狭窄范围中的成本优势或差异化优势？(　　)

a. 聚焦战略　　b. 成本领先战略

c. 市场漏洞　　d. 徘徊其间

24. 事实表明，在政府干预较弱或其他特殊的环境下，行业的竞争压力必然会促使形成由(　　)家公司主导整个市场的局面。

a. 5　　b. 4

c. 3　　d. 2

25. 职能层战略(　　)。

a. 计划融合三个生产领域的运作

b. 强调将年龄在 25～35 岁的消费者作为目标客户

c. 选择两个主要的生产领域作为经营的关键

d. 支持业务层战略

判断题

1. T　F　战略管理是管理者进行决策的一部分。
2. T　F　企业的商业模式是一种战略设计，指导公司如何从战略、工作流程、工作活动中获利。
3. T　F　战略管理过程的第一步包括确认组织当前的使命、目标和战略。
4. T　F　劣势是外部环境因素中的负面趋势。
5. T　F　在战略计划中，组织的文化总是优势。
6. T　F　公司层战略致力于回答的问题是：我们如何在各自的行业内竞争。
7. T　F　增长战略致力于降低组织的经营水平。
8. T　F　公司可以通过相关和非相关多元化实施增长战略。
9. T　F　致力于缩小公司经营规模和多元化的公司层战略是稳定性战略。
10. T　F　波士顿（BCG）矩阵是一种战略工具，它基于公司市场份额和预期增长率指导分配决策。
11. T　F　产品在 BCG 矩阵中的位置由公司市场份额和市场的预期增长率决定。
12. T　F　根据 BCG 矩阵，现金牛业务有较低的市场份额，但有较高的市场预期增长率。
13. T　F　战略业务单元是指存在于组织内部、相对独立并形成了自己的战略的业务。
14. T　F　组织产品和服务的质量和可靠性的不断增强会产生难以比拟的竞争优势。
15. T　F　在迈克尔・波特看来，理解产业的竞争因素对开发战略方案并不是必需的。
16. T　F　利润最大化战略是一种业务层战略，要求组织成为行业中成本最低的生产者。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

17. T F 差异化战略是一种业务层战略，要求组织提供为广大的消费者接受的独特的产品。
18. T F 聚焦战略是为特殊市场开发的成本领先战略或差异化战略。
19. T F 三分律指的是成功的企业的管理有三种层面。
20. T F 三分律说的是多数市场演变的周期性方式，以及这种演变是如何产生的。
21. T F 职能层战略支持业务层战略。
22. T F 战略灵活性涉及认识到外部环境的主要变化、快速转移资源和意识到战略决策不起作用的能力。
23. T F 管理者能够利用电子商务技术制定有助于可持续性竞争优势发展的电子商务战略。
24. T F 作为市场先入者的一个劣势是缺乏顾客忠诚度。
25. T F 作为市场先入者的一个优势是控制了稀缺资源，使竞争对手无法获取这些资源。

配对题

a. 稳定性战略	f. 劣势	k. 战略业务单元（SBU）
b. BCG 矩阵	g. 威胁	l. 紧缩战略
c. 非相关多元化	h. 战略管理过程	m. 核心能力
d. 业务层战略	i. 增长战略	n. 机会
e. SWOT 分析	j. 相关多元化	o. 公司层战略

____ 1. 一种公司层战略，其特征为基本不进行重大的变革。
____ 2. 致力于决定公司如何在其业务范围内参与竞争的组织战略。
____ 3. 组织不擅长的活动或者非专有的资源。
____ 4. 对组织的优势、劣势、机会和威胁的分析。
____ 5. 一种短期实施的公司层战略，它用于处理导致组织绩效下降的劣势。
____ 6. 组织主要的价值创造技术、能力或资源，它决定了组织的竞争手段。
____ 7. 外部环境因素的积极趋势。
____ 8. 致力于决定公司应该进入哪一行业的组织战略。
____ 9. 相互依赖又有各自战略的单一业务或各业务的集合。
____ 10. 公司层的战略，它寻求扩大组织的经营规模。
____ 11. 公司通过合并或收购相关产业不同业务的公司而实现增长。
____ 12. 一个包含六步骤的过程，其中包括战略计划、实施和评估。
____ 13. 外部环境因素的负面趋势。
____ 14. 公司通过收购和兼并不同产业、不同业务的公司而实现增长。
____ 15. 基于市场份额和战略业务单元的增长率来指导资源分配决策的战略工具。

www.TopSage.com

TopSage.com

思考题解答

1. 对你熟知的一家当地企业进行 SWOT 分析，这家企业具有何种竞争优势？

[解答提示] 这个题目的答案不唯一。可以通过组成不同的小组来完成这个任务。最好能够就 SWOT 的每一个方面都进行透彻分析。注意在正式开始研究之前，首先设计好收集信息的方式。

2. 战略制定、实施和评估过程在大型企业、小型企业、非营利性组织和全球化企业中有何不同？

[解答提示] 回答本题时，你应当认识到，不同类型的组织在战略制定、实施、评估过程上没有什么区别，但是在过程的内容上很可能会有所不同。

3. 有一种观点认为竞争优势的概念对非营利性组织和营利性组织同样重要，你是否同意这种观点？说明你的理由，并运用实例来支持你的观点。

[解答提示] 在阅读第 8 章时，应当认识到非营利性组织虽然不试图赚取利润，但它们必须非常积极地追求获得成功并维持生存与发展。和营利性组织一样，正确的战略是非营利性组织完成目标和任务的重要保证。事实上，随着慈善事业和竞争对手的增加，非营利性组织面临着重大挑战。

4. 在组织的内部和外部环境分析中应该考虑道德因素吗？为什么？请解释。

[解答提示] 对道德因素的考虑应当纳入组织的每一项活动。可让学生进一步思考道德因素包括哪些。

5. 互联网能够从哪些方面帮助管理者实施战略管理过程？

[解答提示] 互联网能够提供大量便捷的资料，让管理者在片刻之间便可获得关于竞争对手、环境因素以及顾客的大量信息。这些信息可以帮助管理者面对不断变化的环境条件，制定有效的战略管理决策。

6. 找出五个不同组织使命陈述的例子。通过使命陈述来描述组织可能会运用什么样的公司层和业务层战略履行使命。解释你选择每一个战略的理论依据。

[解答提示] 学生可以通过小组合作，在更广泛的范围内选择公司及其使命陈述来回答这个问题。这项练习为让学生区分公司层战略和业务层战略提供了极好的机会。为了在这一活动中更多地接触企业战略，确保每个小组在讨论中至少分析一个公司。

案例应用讨论问题解答

1. 你认为海尔具有哪些竞争优势？公司可能会利用什么竞争优势？为什么？

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

[解答提示] 海尔集团盈利的各个竞争优势中包括持续创新。首席执行官张瑞敏说："持续创新是海尔企业文化的灵魂。"海尔的其他竞争优势还包括在中国强大的品牌知名度（该国第三大最受欢迎的品牌）、设置在世界各地13个国家的制造工厂和18个研发中心、全世界认同的高质量产品以及富有远见的领导。在全球市场竞争的时候，该公司正在实施差异化战略，向世界各地的用户提供被广泛承认的高质量产品。

2. 对于海尔，张瑞敏的战略目标是什么？公司的战略能帮助他实现这些目标吗？

[解答提示] 张瑞敏在海尔的竞争优势的基础上努力，以达到使公司在其行业中成为全球领军者的战略目标。他以首席执行官的身份，用行动支持他的战略目标，即带领海尔集团创建一个真正的全球性品牌。鉴于自海尔集团成立以来的快速增长和成功，该公司的战略似乎是支持张瑞敏和他的员工达到其战略目标的。

3. 张瑞敏是怎样使用SWOT分析的？

[解答提示] 为了在全球市场上有效地竞争，张瑞敏必须对外部环境中不断改变的机会和威胁保持警觉；调配资源，充分利用内部优势；认识到海尔内部的劣势，保持现实的态度。在实现这些目标的过程中，SWOT分析是一种宝贵的工具。

4. 张瑞敏可能会用其他什么战略管理理念来帮助他继续管理海尔集团以获得辉煌的业绩？

[解答提示] 由于海尔所处的行业竞争激烈，张瑞敏可能利用迈克尔·波特的五力模型和竞争战略研究来帮助海尔集团在全球舞台上成长。随着公司不断成长，张瑞敏可以用波士顿矩阵评估公司产品线的可行性和业务业绩。

5. 张瑞敏表现出什么样的战略领导特质？解释一下。

[解答提示] 张瑞敏表明了这样一些特点：他是一个有效的战略领导者，一个对公司拥有强有力的远见和使命感并将其传递给他的追随者和利益相关群体。此外，他还开发和保持了海尔的核心竞争力，并维护了该企业强有力的创新文化。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第9章

计划工作的工具和技术

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

要点概览

评估环境的技术

- 列出评估环境的不同技术
- 解释什么是竞争对手情报以及管理者收集情报时可以使用的合法、道德的手段
- 描述管理者如何改进预测的有效性
- 列出标杆比较过程的步骤

分配资源的技术

- 列出分配资源的四种技术
- 描述预算的不同类型
- 解释甘特图和负荷图的使用
- 描述如何进行 PERT 网络分析
- 理解如何计算盈亏平衡点
- 描述管理者如何运用线性规划

当前的计划技术

- 解释为什么柔性对今天的计划技术如此重要
- 描述项目管理
- 列出项目计划过程的步骤
- 详述为什么脚本计划是一种重要的计划工具

课程提要

I 评估环境的技术

A. 环境扫描。

1. 很可能揭示出影响组织当前正在实施和计划实施的活动的趋势或问题。
2. 竞争对手情报。
   a. 这是一个收集竞争对手信息的过程。
   b. 收集信息的途径。
   c. 逆向工程。
   d. 合法性和伦理道德方面的考虑。
3. 全球扫描。
   a. 全球扫描的价值。
   b. 信息资源。

B. 预测。

1. 预测技术（见图表 9—1)。
   a. 定量预测。
   b. 定性预测。
   c. 合作预测。
2. 预测的有效性。
   a. 预测的目标是向管理者提供信息，以辅助决策的制定。
   b. 预测并不总是成功的。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

c. 提高预测有效性的方法。

（ⅰ）当环境基本上保持稳定时，预测技术是最精确的。

（ⅱ）预测在预计非季节性的时间方面效果较差。

（ⅲ）尽量运用简单的预测方法。

（ⅳ）使更多的人参与到预测过程中来。

（ⅴ）将预测结果与不变的趋势相比较。

（ⅵ）运用动态预测方法。

（ⅶ）不要依靠单一的预测方法。

（ⅷ）不要假定你能够准确地识别趋势的转折点。

（ⅸ）预测是一种管理技能，可以通过实践不断改进。

3. 标杆比较。

a. 标杆比较就是寻求最佳实践。

b. 标杆比较的步骤（见图表 9—2）。

（ⅰ）成立标杆比较计划团队。

（ⅱ）团队收集数据。

（ⅲ）分析数据。

（ⅳ）准备和实施行动计划。

C. 学习回顾。

- 列出评估环境的不同技术。
- 解释什么是竞争对手情报以及管理者收集情报时可以使用的合法、道德的手段。
- 描述管理者如何改进预测的有效性。
- 列出标杆比较过程的步骤。

D. 关键术语。

1. 环境扫描——收集大量的环境信息，以便预测和解释环境正在发生的变化。
2. 竞争对手情报——环境扫描活动的一部分，指组织收集竞争对手信息的过程。
3. 预测——对结果的预计。
4. 定量预测——运用一组数学规则，根据过去的一系列数据来预测未来。
5. 定性预测——运用判断和根据熟悉情况的人员的意见来预测结果。
6. 标杆比较——寻求竞争对手和非竞争对手的最佳实践，以此改进自身的质量。

Ⅱ　分配资源的技术

A. 资源的类型包括财务资源、物质资源、人力资源、无形资产以及结构/文化资源。

B. 预算。

1. 预算是分配资源的数字计划。
2. 预算的类型（见图表 9—3）。

a. 收入预算。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

b. 费用预算。

c. 利润预算。

d. 现金预算。

3. 改进预算的建议（见图表9—4）。

C. 排程。

1. 甘特图（见图表9—5）。

a. 由亨利·甘特开发。

b. 直观地表明什么时候任务应该进行，并与实际的过程进行比较。

c. 管理者能看出任何偏离计划的工作动向。

2. 负荷图（见图表9—6）。

a. 一种改进的甘特图。

b. 使管理者可以计划和控制能力的利用。

3. PERT网络分析（见图表9—7）。

a. 组织大型和复杂项目时使用的流程型的图形。

b. 四个重要的术语。

（ⅰ）事件。

（ⅱ）活动。

（ⅲ）松弛时间。

（ⅳ）关键路径。

c. 管理者必须识别完成项目所需的所有关键活动，按照发生的次序排列它们，并估计每项活动的完成时间。

d. PERT网络分析的例子。

D. 盈亏平衡分析。

1. 是一种广泛应用的资源分配技术。

2. 管理者需要知道产品的单位价格、单位可变成本，以及全部固定成本。

3. 盈亏平衡分析的举例说明（见图表9—10）。

E. 线性规划。

1. 不能用于解决所有的资源分配问题。

2. 线性规划适用的条件。

3. 用线性规划解决的问题的类型。

4. 线性规划的举例说明。

a. 目标函数。

b. 限制条件。

c. 图解法（见图表9—12）。

d. 可行域。

F. 学习回顾。

- 列出分配资源的四种技术。
- 描述预算的不同类型。
- 解释甘特图和负荷图的使用。
- 描述如何进行PERT网络分析。
- 理解如何计算盈亏平衡点。

www.TopSage.com

TopSage.com

- 描述管理者如何运用线性规划。

G. 关键术语。

1. 资源——是一个组织的资产，它包括财务资源、物质资源、人力资源、无形资产和结构/文化资源。
2. 预算——是一种数字性的计划，用以对特定的活动分配资源。
3. 排程——详细地制定从事什么活动，哪些订单需要完成，谁来完成，什么时间完成等的计划。
4. 甘特图——由亨利·甘特开发的一种条形图，表示整个期间计划的和实际的产出。
5. 负荷图——一种改进的甘特图，列出了全部部门或者特定的资源。
6. PERT 网络——一种流程型的图形，它描述了项目活动的顺序和时间，有时还加入相应的成本数据。
7. 事件——一个节点，代表主要活动的完成。
8. 活动——代表 PERT 网络图中从一个事件到另一个事件的进展需要花费的时间和耗费的资源。
9. 松弛时间——单个活动在不影响整个项目完工期的前提下可能被推迟完成的最大时间。
10. 关键路径——是 PERT 网络图中占用时间最长的一系列相互衔接的事件。
11. 盈亏平衡分析——确认在哪一点上全部收入正好弥补全部成本的分析技术。
12. 线性规划——解决资源分配问题的数学方法。

Ⅲ　当前的计划技术

A. 今天管理者面对着动态和复杂的环境，他们需要强调柔性的计划技术。

B. 项目管理。

1. 项目是一次性的一组活动，它具有确定的开始时间和结束时间。
2. 项目管理过程（见图表 9—13）。
   a. 定义项目的目标。
   b. 确定活动和资源。
   c. 决定实施的顺序。
   d. 整个项目的排程。
3. 项目管理者的角色。

C. 脚本计划。

1. 脚本是对“未来可能是什么样”的一种一贯的观点。
2. 开发脚本可以看成是制定一种权变计划。
3. 脚本的目的是减少不确定性。
4. 难以预测随机事件。
5. 脚本计划能够帮助预防突发事件（见图表 9—14）。

D. 学习回顾。

- 解释为什么柔性对今天的计划技术如此重要。
- 描述项目管理。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

- 列出项目计划过程的步骤。
- 详述为什么脚本计划是一种重要的计划工具。

E. 关键术语。

1. 项目——一次性的一组活动，它具有确定的开始时间和结束时间。
2. 项目管理——使项目活动按时间进行、不突破预算和符合规范的一种管理活动。
3. 脚本——对“未来可能是什么样”的一种一贯的观点。

选择题

1. (　　)是对大量的环境信息进行收集，以便预测和解释环境正在发生的变化。
   a. 竞争对手情报　　b. 环境扫描
   c. 公司情报　　d. 预测
2. 环境扫描增长最快的领域是(　　)。
   a. 竞争对手情报
   b. 政府情报
   c. 全球竞争
   d. 与工作场所不断变化的性质有关的领域
3. 购买竞争对手的产品并研究其中的技术创新的过程叫做(　　)。
   a. 竞争对手情报　　b. 公司情报
   c. 非法竞争　　d. 逆向工程
4. 对管理者来说，全球扫描的价值(　　)。
   a. 高于环境扫描的价值　　b. 通常低于环境扫描的价值
   c. 难以计算　　d. 取决于组织全球活动开展的程度
5. 下列哪个是定性预测技术的例子？(　　)
   a. 回归模型　　b. 替代效应
   c. 客户评价　　d. 时间序列分析
6. (　　)是在已知其他变量的基础上预测某个变量。
   a. 时间序列分析　　b. 回归分析
   c. 经济模型　　d. 替代效应
7. (　　)是管理者通过分析然后复制主要竞争对手的方式来改进自身产品质量的方法。
   a. 环境扫描　　b. 预测
   c. 标杆比较　　d. 预算
8. 管理者可以使他们的预测更加有效的途径有(　　)。
   a. 理解当环境基本上保持稳定时，预测技术是最精确的
   b. 让更少的人参与到过程中来
   c. 使用更复杂的方法
   d. 使用单一的预测方法
9. 标杆比较过程的第一步是(　　)。
   a. 确认可以作为标杆的公司

www.TopSage.com

TopSage.com

b. 收集内部数据

c. 建立计划团队

d. 扫描环境，确定主要威胁

10. (　　)是一种对特定活动分配资源的数字性计划。

a. 预测　　b. 预算

c. 标杆比较　　d. 定量预测

11. (　　)预算列出了主要的活动并为每种活动分配资金数额。

a. 费用　　b. 现金

c. 利润　　d. 收入

12. (　　)预算预测了手头的和将要使用的现金。

a. 现金　　b. 固定

c. 可变　　d. 收入

13. (　　)通过条形图说明整个期间内的计划活动及其完成情况。

a. 负荷图　　b. 甘特图

c. PERT 网络　　d. 模拟

14. (　　)用来列出全部部门或特定资源，而不是活动。这种安排使管理者可以计划和控制能力的利用。

a. 负荷图　　b. 甘特图

c. PERT 网络　　d. 模拟

15. 以流程图描述项目活动的顺序和时间及相应成本数据的是(　　)。

a. 负荷图　　b. 关键路径

c. 甘特图　　d. PERT 网络

16. (　　)标识了 PERT 项目网络中最长的时间。

a. 活动路径　　b. 关键路径

c. 事件的重要性　　d. PERT 网络

17. 利用 PERT 网络确定在六周内建造办公楼，为地基浇筑混凝土反映的是(　　)。

a. 活动　　b. 关键路径

c. 事件　　d. 负荷因素

18. (　　)是一种确定在哪一点上全部收入正好弥补全部成本的计划技术。

a. PERT 图表　　b. 利润预算

c. 盈亏平衡分析　　d. 线性规划

19. Crossdick 公司想确定如何销售能达到盈亏平衡点。相关信息如下：固定成本25 000美元，可变成本每单位 4 美元，销售单价 9 美元。盈亏平衡点是(　　)。

a. 10 000 单位　　b. 8 000 单位

c. 7 500 单位　　d. 5 000 单位

20. (　　)能用于解决资源分配问题。

a. 线性规划　　b. 盈亏平衡分析

c. PERT 图表　　d. 收入预算

21. 一家糖果公司用相同的配方生产了两种糖果，本周所需原料如下：

www.TopSage.com

大家网

500磅巧克力、300磅糖和100磅果仁。管理者必须列出(　　)，建立线性规划。

a. 约束条件　　b. 可行域
c. 目标函数　　d. 收入预算

TopSage.com

22. 两种适用于动态和复杂环境的计划技术是项目管理和(　　)。
a. 线性规划　　b. 盈亏平衡分析
c. 脚本　　d. 可能性理论

23. (　　)是一次性的一组活动，它具有确定的开始时间和结束时间。
a. 可能性因素　　b. 项目
c. 模拟　　d. 项目管理过程

24. 使项目活动按时间进行，不突破预算和符合规范的一种管理活动是(　　)。
a. 可能性理论　　b. 边际分析
c. 项目管理　　d. 排队理论

25. 开发"未来可能是什么样"的脚本可以描述为(　　)。
a. 资本预算　　b. 项目管理
c. 边际分析　　d. 权变计划

判断题

1. T　F　使用环境扫描的公司通常有高绩效。
2. T　F　美国《商业间谍法案》使得在美国窃取商业机密是合法的。
3. T　F　全球扫描的价值在很大程度上取决于组织的全球活动规模。
4. T　F　经济模型利用回归方程模拟经济现象。
5. T　F　标杆比较是一种小公司也能利用的改进自身质量的工具。
6. T　F　研究表明，使用标杆比较的公司增长更快、生产率更高。
7. T　F　组织资源包括财务资源、物质资源、人力资源、无形资产和结构/文化资源。
8. T　F　预测是对特定的活动分配资源的数字性计划。
9. T　F　所有的预算本质上都是固定的预算，因为它们一旦确定就不会改变。
10. T　F　收入预算计划未来的销售。
11. T　F　固定预算假设成本都是固定的。
12. T　F　预算多数是高层管理者运用的计划技术。
13. T　F　甘特图、负荷图和PERT网络都是有用的排程工具。
14. T　F　标识工作站能力的改进的甘特图是PERT网络。
15. T　F　在安排数量不多并且相互独立的活动时，PERT网络分析是最有用的。
16. T　F　关键路径是网络中占用时间最短的一系列活动顺序。
17. T　F　固定成本是单位量不变、总量随产量变化而变化的成本。
18. T　F　在盈亏平衡点，销售价格和可变成本的差异乘以销售的单位数等于固定成本。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

19. T　F　选择减少运输成本的交通路线和在各种品牌的产品间分配有限的广告预算都是对线性规划技术的运用。
20. T　F　在解决线性规划问题时，有限的资源就是约束条件。
21. T　F　排程就是使项目活动按时间进行、不突破预算的管理活动。
22. T　F　项目是一次性的一组活动，它具有确定的开始时间和结束时间。
23. T　F　项目管理始于清晰地定义项目目标。
24. T　F　项目管理的最终步骤是将结果与初始目标相比较。
25. T　F　脚本是对"未来可能是什么样"的一种一贯的观点。

配对题

a. 环境扫描	f. 定性预测	k. PERT
b. 竞争对手情报	g. 标杆比较	l. 负荷图
c. 脚本	h. 资源	m. 排程
d. 预测	i. 预算	n. 关键路径
e. 定量预测	j. 甘特图	o. 盈亏平衡分析

____ 1. 一种数字性的计划，用于对特定的活动分配资源。

____ 2. 安排复杂项目的技术，很多活动都包括这些项目，有些还是相互关联的。

____ 3. 一个组织的资产，包括财务资源、物质资源、人力资源、无形资产和结构/文化资源。

____ 4. PERT 网络图中占用时间最长的一系列相互衔接的事件。

____ 5. 对"未来可能是什么样的"的一种一贯的观点。

____ 6. 根据过去的数据运用数学方法预测将来的结果。

____ 7. 在竞争对手和非竞争对手间寻求最佳的实践来改进自身的质量。

____ 8. 环境扫描活动的一部分，致力于确认谁是竞争对手，他们在做什么，竞争对手的行动将对我们产生什么影响。

____ 9. 制定详细的资源分配计划，比如从事什么活动，哪些订单需要完成，谁来完成，在什么时间完成。

____ 10. 收集大量的环境信息，以便预测和解释环境正在发生的变化。

____ 11. 运用判断和根据熟悉情况的人员的意见来预测结果。

____ 12. 一种改进的甘特图，列出了全部部门或者特定的资源。

____ 13. 确认在哪一点上全部收入正好弥补全部成本的分析技术。

____ 14. 对结果的预计。

____ 15. 表明整个期间计划的和实际的产出的条形图。

思考题解答

1. 为一些可能从来不会发生的情况开发一套复杂的脚本是浪费时间和资源，你是否同意这种说法？解释你的理由。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

[解答提示] 尽管脚本描述的情况可能从来不会发生，但是开发脚本的过程本身可以证明是有益的和值得的。在开发脚本的过程中（无论是简单的脚本还是复杂的脚本），管理者所锻炼的创造力和批判性思维的能力可以帮助他在无关联的环境下快速、有效地作出反应。脚本开发时间可以增加一个人在领导能力方面的信心，并提供在压力下迅速决策的能力。所以，开发那些意义深远的脚本并不完全是在浪费时间。

2. 直觉和创造性是否与定量计划工具和技术有关？请说明。

[解答提示] 是的。直觉和创造性可能与决策哪些因素应该被分析以及应该被脚本开发出来有一定的关系。计划工具和技术给管理者提供了定量评估情况的方式，但是管理者仍然需要在建立研究对象时具有创造性。

3. 《华尔街日报》和其他的商业期刊经常登载一些公司的报告，这些公司没有达到它们预测的销售或利润目标，公司没有达到它们的预测目标可能是由什么原因引起的？你对改进预测的有效性有什么建议？

[解答提示] 公司没有达到它们预测目标的原因有很多。例如，内外部的经济状况可能变得不利，技术进步取代了公司现有的产品，或者新的竞争对手可能进入到了市场中。但是这并不意味着公司就可以放弃预测。相反，对不同的脚本进行预测可以增强预测的有效性。此外，使用简单的预测技术以及缩短预测的时间，都有助于改进预测的有效性。

4. 管理一个项目与管理一个部门或其他结构化的工作领域在方式上有什么不同？在哪些方面是相同的？

[解答提示] 项目是一次性的一组活动，它具有确定的开始时间和结束时间。项目管理是使项目活动按时间进行、不突破预算和符合规范的一种管理活动。项目管理与部门工作管理有所不同，因为由项目经理管理的项目是一次性的一组活动，它具有确定的开始时间和结束时间，而部门工作管理是持续的、没有终点的一组活动。然而，这两种管理都应该按时间进行、不突破预算并符合规范。此外，这两种管理都包括四大职能：计划、组织、领导和控制。

5. “人们可以用统计方法来证明他们想证明的一切。”你怎么看这种观点？它对管理者意味着什么？

[解答提示] 是的，人们可以用统计方法来证明他们想证明的一切。更加重要的是，面对全球化的商业环境，管理者需要用统计数据来规划和决策，以实现当前和未来的成功。管理者需要获得精确的定量信息，并通过定量的规划工具或技术来解释和评估这些信息。

6. 即使预测未来是艰难的，这也阻止不了公司的前进步伐。管理者如何降低未来发展的难度？他们能做到吗？为什么？

[解答提示] 对每一个计划组织未来成功的管理者来说，时刻与当下的经济和商业趋势保持一致是必不可少的。为了在预测公司未来情况的时候遇到更少的困难，管理者可以通过以下几个来源获取支持：继续教育课程，研讨会，远程学习，通过网络参加由当地商会组织的活动、会议以及贸易出版物等等。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

7. 以下情况可能会有什么预警征兆：(a) 一个新的竞争对手进入你的市场；(b) 一名员工罢工；(c) 一项能改变你的产品需求的新技术诞生。

[解答提示] 对组织的外部和内部环境保持警觉是每一个管理者的重要责任。这些活动在上述问题6中已经提到，是组织发现竞争者消息和科技发展趋势的重要途径。优秀管理者的一个重要素质是与雇员建立联系和信任。如果员工相信当他们向管理者汇报了即将到来的负面事件的影响时管理者不会惧怕，管理者就可以及时了解更多的潜在问题以避免灾难的发生。

案例应用讨论问题解答

1. 弗里德曼在指导和监督团队的业务时，什么样的工具和技术会对他有帮助？具体说明。

[解答提示] 在案例应用中，学生会阅读到有关在 Tampa Bay Devil Rays 的非传统环境中使用定量的规划工具和技术的价值。总经理安德鲁·E·弗里德曼将他在商业方面的背景知识（基于统计的方法等）应用到他工作的很多方面，包括评估人才、交易球员、球员合同的谈判等。脚本规划对安德鲁·弗里德曼来说也是一种有用的规划工具。他可以安排或预测 Devil Rays 在未来遇到的不同情况，以寻求最适当的战略。当弗里德曼努力扩大团队的时候，盈亏平衡分析也是另一个重要的资源分配的工具。

2. 在棒球运动中，评估运动员潜力和表现的传统方法包括观察其在不同环境下的比赛（侦察运动员），而团队中大多数管理人员没有商业背景，你如何克服“传统主义者”对使用定量工具和技术的疑惑？

[解答提示] 有一句老话叫“没有比成功还要成功的事”，这句话道出了在自己的公司和其他组织，尤其是在你的行业使用定量工具和技术的积极成果。在接受不熟悉的定量技术的时候，你最好听取传统观念者在这方面的意见和关注点。应寻求传统观念者的建议，向他们显示定量技术不会取代其他方法，而是对其他方法给予补充，有助于打消他们的疑虑。

3. 弗里德曼可能有哪些方法来评估他的定量工具是否有效？具体说明。

[解答提示] 为了获得 Devil Rays 的其他官员和雇员在士气和积极性方面的必要支持，弗里德曼必须建立所使用的定量工具的控制机制。为了促进组织进程的测量，发现其全部潜力，弗里德曼必须使用统计资料以评估球队的价值和他作为总经理的管理实践。这些统计数字可能与增加球队在美国职业棒球大联盟的排名和球员的工资息息相关。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第10章

组织结构与设计

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

组织结构的定义

- 详述关于工作专门化、指挥链和管理跨度的传统和今天的观点
- 描述部门化的五种方式
- 解释跨职能团队
- 区分职权、职责和统一指挥
- 说明影响集权和分权程度的因素
- 解释如何在组织设计中运用正规化

组织设计决策

- 比较机械式组织和有机式组织
- 解释战略和结构之间的关系
- 说明组织规模怎样影响组织设计
- 详述伍德沃德关于技术和结构之间关系的发现
- 解释环境不确定性是如何影响组织设计的

常见的组织设计

- 比较三种传统的组织设计
- 解释基于团队的结构、矩阵型结构和项目型结构
- 描述虚拟组织和网络组织的设计
- 详述今天的管理者所面临的组织设计挑战

课程提要

I 组织结构的定义

A. 传统的方法受到质疑。
  1. 组织工作是对工作任务进行安排以达成组织目标的过程。
    a. 组织工作的主要目的（见图表 10—1）。
  2. 组织结构。
  3. 组织设计。

B. 工作专门化。
  1. 组织中的任务被划分为各项专门工作的程度。
  2. 亨利·福特的思想在装配线上的应用。
  3. 整项工作细分为若干步骤进行，每一步骤由一个单独的员工来完成。
  4. 20 世纪上半叶的观点。
  5. 20 世纪 60 年代的观点。
  6. 今天的观点。

C. 部门化。
  1. 将若干职位组织在一起的依据和方式。
  2. 五种通用的部门化方式（见图表 10—2）。
    a. 职能部门化——依据所履行的职能来组合工作。
    b. 产品部门化——依据产品线来组合工作。
    c. 地区部门化——依据地区分布来组合工作。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

d. 过程部门化——依据产品或顾客流来组合工作。
e. 顾客部门化——依据共同的顾客来组合工作。

3. 部门化的流行趋势。
a. 顾客部门化。
b. 跨职能团队——具有不同职能特长的个人组成的工作团队。

D. 指挥链。
1. 指挥链是从组织高层延伸到基层的这样一条职权线，它界定了谁向谁报告工作。
2. 职权。
3. 职责。
4. 统一指挥。
a. 法约尔提出的14条管理原则之一。
b. 帮助组织保持一条持续的职权线。
5. 在今天显得没那么重要，因为越来越多的组织使用信息技术、自我管理团队和跨职能团队。

E. 管理跨度。
1. 一位管理者能够有效管理的下属人数。
2. 假定其他条件不变，管理跨度越宽或越大，则组织越有效率（见图表10—3）。
3. 许多因素影响管理跨度的适度性。
4. 近几年的趋势是朝着加宽管理跨度的方向演进。

F. 集权与分权。
1. 集权化——决策集中于组织中某一点的程度。
2. 分权化——低层员工提供决策投入或实际作出决策的程度。
3. 有许多因素影响集权化和分权化的程度（见图表10—4）。
4. 当前的趋势是下授决策权。
5. 员工授权——给予雇员更多的制定决策的权力。

G. 正规化。
1. 是指组织中各项工作标准化以及员工行为受规则和程序约束的程度。
2. 高度正规化的组织意味着员工没有什么自主权，有明确的职位说明和许多的规则条例，对工作过程制定明确的程序。
3. 组织正规化程度比较低，工作行为就相对非结构化，员工对如何做他们的工作拥有较大的自主权。
4. 正规化的程度因不同的组织而异，即便在同一个组织内，正规化的程度也可能不同。

H. 学习回顾。
- 详述关于工作专门化、指挥链和管理跨度的传统和今天的观点。
- 描述部门化的五种方式。
- 解释跨职能团队。
- 区分职权、职责和统一指挥。
- 说明影响集权和分权程度的因素。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

- 解释如何在组织设计中运用正规化。

I. 关键术语。

1. 组织——是对工作任务进行安排以达成组织目标的过程。
2. 组织结构——组织内部对工作的正式安排。
3. 组织设计——管理者发展或变革一个组织的结构。
4. 工作专门化——组织中的任务被划分为各项专门工作的程度。
5. 部门化——指将若干职位组合在一起的依据和方式。
6. 职能部门化——依据所履行的职能来组合工作。
7. 产品部门化——依据产品线来组合工作。
8. 地区部门化——依据地区分布来组合工作。
9. 过程部门化——依据产品或顾客流来组合工作。
10. 顾客部门化——依据共同的顾客来组合工作。
11. 跨职能团队——由具有不同职能特长的个人组成的工作团队。
12. 指挥链——指从组织高层延伸到基层的这样一条职权线，它界定了谁向谁报告工作。
13. 职权——指管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的这样一种权力。
14. 职责——对完成任务的期待或义务。
15. 统一指挥——指每个下属应当而且只能向一个上级主管直接报告工作。
16. 管理跨度——一位管理者能够有效管理的下属人数。
17. 集权化——决策集中于组织中某一点的程度。
18. 分权化——低层员工提供决策投入或实际作出决策的程度。
19. 员工授权——给予雇员更多的制定决策的权力。
20. 正规化——组织中各项工作标准化以及员工行为受规则和程序约束的程度。

Ⅱ　组织设计决策

A. 机械式与有机式组织（见图表 10—5）。

1. 机械式组织。
   a. 刻板的、严密控制的结构。
   b. 其特征是：高度的专门化、广泛的部门化、窄管理跨度、高度正规化、有限的信息沟通、基层员工很少参与决策。
   c. 这种组织设计试图将个性差异、人的判断及由此产生的模糊和不确定性减少到最低程度。
2. 有机式组织。
   a. 灵活的、具有高度适应性的组织。
   b. 组织的灵活性能依据需要迅速地作出调整。
   c. 员工经过良好的训练，并被授权开展多种多样的工作活动和处理问题。

B. 权变因素。

1. 战略与结构。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

a. 组织结构应该促进组织目标的实现。
b. 组织结构应当服从战略。
c. 现有的战略分析框架集中考察三个维度。
(ⅰ) 创新。
(ⅱ) 成本最低。
(ⅲ) 模仿。

2. 规模与结构。
a. 组织的规模影响结构。
b. 大型组织倾向于比小型组织具有更高程度的专门化、集权化和部门化。

3. 技术与结构。
a. 任何组织都需要采取某种技术将投入转换为产出。
b. 琼·伍德沃德研究了组织结构设计因素对组织成功影响的相关系数。
(ⅰ) 单件生产。
(ⅱ) 大批量市场。
(ⅲ) 连续生产。
c. 组织根据它们的技术调整其结构。
d. 技术越常规化，结构就越显示出机械式特征。

4. 环境不确定性与结构。
a. 不确定性威胁着组织的绩效，所以管理者都试图减少这种不确定性。
b. 环境的不确定性可以通过对组织结构的调适来减少。
c. 环境不确定性程度越大，越需要有机式设计所提供的灵活性。
d. 现在许多管理者将他们的组织改组为精干、快速和灵活的组织。

C. 学习回顾。
- 比较机械式组织和有机式组织。
- 解释战略和结构之间的关系。
- 说明组织规模怎样影响组织设计。
- 详述伍德沃德关于技术和结构之间关系的发现。
- 解释环境不确定性是如何影响组织设计的。

D. 关键术语。
1. 机械式组织——一种刻板的严密控制的结构。
2. 有机式组织——一种灵活的具有高度适应性的组织。
3. 单件生产——单件或小批量的生产。
4. 大批量生产——大批、大量的生产。
5. 连续生产——反映连续流程的生产。

Ⅲ 常见的组织设计

A. 传统的组织设计（见图表10—7）。
1. 简单结构。
a. 低度部门化、宽管理跨度，职权集中于一个人手中，且正规化程

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

度低。

b. 广泛应用于所有者与经营者合一的小企业中。

2. 职能型结构。

a. 将相似或相关职业的专家们组合在一起。

3. 事业部型结构。

a. 由相对独立的单位或事业部组成。

b. 每个单位或事业部拥有较大的但是有限的自主权，公司总部是业务的外部监督者和协调者。

B. 现代的组织设计（见图表 10—8）。

1. 传统的结构设计常常不能适应面临的愈益动态和复杂的环境。

2. 团队结构。

a. 整个组织由执行组织的各项任务的工作小组或团队组成。

b. 对员工的授权非常关键。

c. 在一些大型组织中，团队结构是与通常的职能型结构或事业部型结构的结合。

3. 矩阵型和项目型结构。

a. 矩阵型结构。

（ⅰ）从各职能部门中抽调有关专家，分派他们在一个或多个项目小组中工作（见图表 10—9）。

（ⅱ）组织中的员工有两个上司。

b. 项目型结构。

（ⅰ）员工持续地变换工作的项目小组。

（ⅱ）所有的工作活动都是员工团队承担的。

（ⅲ）具有流动性和灵活性。

4. 无边界组织。

a. 其横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的一种组织设计。

b. 通用电气的前任董事会主席杰克·韦尔奇首先使用了这一术语。

c. 内部边界与外部边界。

d. 虚拟组织。

e. 网络组织。

C. 当今组织设计的挑战。

1. 维持员工之间的联系。

a. 管理者需要找到一种方法，使分散的和流动的员工与组织保持联系。

2. 创建学习型组织。

a. 不仅仅涉及某种特定的组织设计。

b. 学习型组织形成了持续适应和变革的能力。

c. 在整个组织中，组织成员共享信息，并在工作活动中进行合作。

d. 充分授权的员工组织团队工作，管理者承担起推动者、支持者和倡导者的角色。

3. 全球结构问题的管理。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

a. 全球组织的结构和战略是相似的，但是，组织行为却保留了文化的独特性。

4. 小结。

a. 组织结构设计应该能帮助员工以他们所能做到的最好方式，最有效率和效果地完成工作。

D. 学习回顾。

- 比较三种传统的组织设计。
- 解释团队结构、矩阵型结构和项目型结构。
- 描述虚拟组织和网络组织的设计。
- 详述今天的管理者所面临的组织设计挑战。

E. 关键术语。

1. 简单结构——是一种低度部门化、宽管理跨度，职权集中于一个人手中，且正规化程度低的组织设计。
2. 职能型结构——将相似或相关职业的专家组合在一起的一种组织设计。
3. 事业部型结构——由相对独立的单位或事业部组成的一种组织结构。
4. 团队结构——整个组织由执行组织的各项任务的工作小组或团队组成的结构。
5. 矩阵型结构——从各职能部门中抽调有关专家，分派他们在一个或多个项目中工作的一种组织结构。
6. 项目型结构——员工持续变换工作的项目小组的一种组织结构。
7. 无边界组织——横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的组织设计。
8. 虚拟组织——由少量核心专职员工组成（加上临时雇用的外部专家），不断完成新任务的组织设计。
9. 网络组织——通过自身员工的工作活动和外部供应商的网络为他人提供所需的产品部件和工作流程的组织设计。
10. 学习型组织——促进持续学习、适应和变革能力的提高的组织。
11. 组织结构图——组织结构的可视化图表。

选择题

1. 组织中正式的工作安排是(　　)。

a. 组织设计　　b. 组织结构

c. 部门化　　d. 工作专门化

2. 20世纪上半叶，组织者们把(　　)看作生产力增长的永恒的源泉。但是到了60年代，事实表明，这种做法已进入“物极必反”的状态。

a. 集权化　　b. 对员工授权

c. 工作专门化　　d. 部门化

3. 一家快餐公司拥有对市场、财务和人事集中管理的中央办公室，那么它采用的是(　　)部门化。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

a. 产品　　b. 顾客
c. 职能　　d. 过程

4. 一家电信公司设立了几个部门，如移动通信服务、国内通话和国际通话等。它采用的是(　　)部门化。
a. 产品　　b. 顾客
c. 职能　　d. 地区

5. 管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的权力是(　　)。
a. 职权　　b. 职责
c. 指挥链　　d. 管理

6. 法约尔认为职员应该只对一个主管报告工作，这指的是(　　)的组织原则。
a. 劳动力划分　　b. 管理跨度
c. 统一控制　　d. 集权化

7. 苏珊决定要管理更多的下属，并在她的指挥链中设立一些新的部门，她使用的是(　　)的组织原则。
a. 统一指挥　　b. 劳动力划分
c. 管理跨度　　d. 集权化

8. 一个组织的决策权集中于少数高层管理者手中，从不或很少从低层员工那里获得决策投入，该组织是(　　)。
a. 矩阵型或项目型结构　　b. 有机式结构
c. 正规化结构　　d. 集权化结构

9. 如果一个组织变得越来越灵活和具有响应性，那么它明显倾向于(　　)。
a. 日益正规化　　b. 大批量生产
c. 集权化决策　　d. 分权化决策

10. 分权化引出的另外一个术语是(　　)，它增加了下属的自由决策权。
a. 正规化　　b. 对员工授权
c. 跨职能团队　　d. 有机式组织

11. (　　)组织具有高度适应性和灵活性，组织中的员工经过良好的培训并被授权开展各种工作活动。
a. 有机式　　b. 机械式
c. 矩阵型　　d. 集权化

12. 一家公司高度专门化，窄管理跨度，高度正规化，那么它是(　　)结构。
a. 矩阵型　　b. 机械式
c. 分权化　　d. 简单

13. 从历史上看，组织的规模(　　)。
a. 对组织的结构没有影响
b. 对组织的结构有重要影响
c. 决定了组织的结构
d. 随着组织的成长，使得组织更加简单和有计划

14. 琼·伍德沃德在她的研究中发现(　　)。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

a. 有一种最好的方式来组织一个企业
b. 在机械式结构中最有效的技术是大批量生产
c. 在机械式结构中最有效的技术是连续生产
d. 技术与组织结构没有必然联系

15. 根据琼·伍德沃德的研究结构，最适于单件生产和连续生产的组织结构是(　　)机构。
a. 官僚式　　b. 机械式
c. 有机式　　d. 不确定

16. 职能型结构(　　)。
a. 将相似或相关职业的专家们组合在一起
b. 帮助管理者在追求职能目标时仍能时刻关注自己的兴趣所在
c. 是固有的有机式结构
d. 明确按产出任务分配职责

17. (　　)的一个缺陷是活动和资源的重叠，增加了成本，降低了效率。
a. 职能型结构　　b. 简单结构
c. 事业部型结构　　d. 以上各项

18. 加拿大太阳寿险公司在马萨诸塞州的分公司将它的客户代表分成八组，对他们进行解决客户要求的培训。公司采用的是(　　)结构。
a. 事业部型　　b. 基于团队的
c. 项目型和矩阵型　　d. 简单

19. 凯洛格公司临时组织了一批产品设计、食品调查、市场、财务和生产方面的专家对新的谷类产品进行计划和设计，它采用的是(　　)。
a. 无边界组织　　b. 事业部型结构
c. 项目结构　　d. 官僚式行政结构

20. 如果一家公司想要终止指挥链，设立无限制的管理跨度，引入对员工授权的团队，它的组织结构的最好选择是(　　)。
a. 简单的、机械式结构　　b. 一家虚拟的公司
c. 无边界的结构　　d. 矩阵型或项目型结构

21. (　　)是指由少量核心专职员工组成（加上临时雇用的外部专家），不断完成新任务的组织设计。
a. 项目结构　　b. 无边界组织
c. 虚拟组织　　d. 矩阵组织

22. 工作专门化和部门化形成的横向边界，以及将员工划归为不同的组织层级的边界统称为(　　)。
a. 官僚制边界　　b. 内部边界
c. 环境边界　　d. 外部边界

23. (　　)组织通过自身员工的工作活动和外部供应商的网络为他人提供所需的产品部件和工作流程。
a. 无边界组织　　b. 网络组织
c. 学习型组织　　d. 机械式组织

24. 如果没有现在通用的信息技术，(　　)不可行。
a. 矩阵型结构　　b. 官僚式行政结构

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

c. 学习型结构　　　　　　　　　d. 以上各项

25. (　　)设计的特征是：持续学习、高度适应性和变革能力。

a. 事业部型结构　　　　　　　b. 简单结构

c. 学习型组织　　　　　　　　d. 无边界组织结构

判断题

1. T　F　如今大多数管理者将工作专门化视为增加生产率的无限源泉。
2. T　F　分别建立工程、财会、生产、人事和市场部门属于职能部门化。
3. T　F　地区部门化的一个缺点是各职能部门之间缺乏沟通。
4. T　F　在跨职能团队中，权力是集中化的，不能分享。
5. T　F　管理职务所固有的发布命令和希望命令得到执行的权力就是职责。
6. T　F　管理跨度越宽，组织结构图的层次越多。
7. T　F　近几年的趋势朝着更宽的管理跨度以及与之相联系的管理者们不断努力降低成本、加快决策速度的方向发展。
8. T　F　组织内工作标准化的程度就是组织集权化的程度。
9. T　F　如果一项工作高度正规化，那么从事这项工作的人对工作的内容、时间和完成工作的方法拥有的决策自由化的程度很低。
10. T　F　有机式组织倾向于高效的机械工作，主要依靠规章制度、标准化的任务和相同的控制方法。
11. T　F　结构应服从战略。
12. T　F　一些大型的组织比小组织更倾向于更高层次的专门化、部门化、集权化和规章制度。
13. T　F　环境的不确定性和组织结构间没有实际联系。
14. T　F　由于机械式组织设计尚不能应对环境的快速变化和不确定性，因此我们通常希望组织采用更加有机化的结构设计。
15. T　F　机械式结构设计包括简单化、矩阵型、网络化、任务团队和委员会结构。
16. T　F　公司在其发展过程中是从简单结构逐步过渡到官僚式行政结构的。
17. T　F　在所有者和管理者合一的小型企业中，简单结构应用得最为广泛。
18. T　F　如果一家公司拥有若干独立、分权的自治经营单位，每个单位有自己的产品、客户、竞争者和盈利目标，那么这家公司是事业部型结构。
19. T　F　对员工授权在一个团队结构中至关重要，因此此时从组织的高层到基层没有管理职权线。
20. T　F　矩阵型结构打破了统一指挥原则。
21. T　F　在项目型结构中，员工完成项目后要回到他们所属的正式部门中去。
22. T　F　无边界组织与虚拟组织的结构一样。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

23. T F 网络组织方式要求组织集中关注其最擅长的工作并将这些工作活动外包给那些能胜任这些工作的公司。
24. T F 标准化组织为管理者们提供了一种无边界的选择，通过外部供应商提供产品部件，再由组织将部件加工成成品。
25. T F 一个学习型组织的特征是持续适应和变革的能力。

配对题

a. 有机式组织	f. 组织设计	k. 工作专门化
b. 组织结构	g. 统一指挥	l. 部门化
c. 学习型组织	h. 职权	m. 跨职能团队
d. 正式化	i. 指挥链	n. 矩阵型组织
e. 集权化	j. 管理跨度	o. 机械式组织

____ 1. 这种组织的特征是对环境具有持续适应和变革的能力。
____ 2. 管理者能够有效地管理的下属人数。
____ 3. 发展或变革一个组织结构的过程。
____ 4. 组织在指导员工行为时对规则和程序的依赖程度。
____ 5. 管理职务所固有的发布命令和希望命令得到执行的权力。
____ 6. 组织中，决策的职权集中于高层人员。
____ 7. 组织的职权从高层延伸到基层。
____ 8. 具有适应性和灵活性的组织结构。
____ 9. 组织中的任务被划分为各项专门工作的程度。
____ 10. 一种通过组织的复杂性、正规化和集权化程度来表现的框架体系。
____ 11. 将许多不同专业或职能领域的专家组合在一起完成工作的组织安排。
____ 12. 每个下属只能向一个上级主管直接报告工作的管理原则。
____ 13. 从不同的职能部门抽调专家为一个或多个项目工作，并要求专家听从该项目的管理者领导的组织结构。
____ 14. 高度复杂化、正规化和集权化的组织结构。
____ 15. 将成员分组，并分别成立独立的部门或单位以完成组织目标的过程。

思考题解答

1. 一个组织的结构能迅速地得到改变吗？为什么？

[解答提示] 组织结构的改变速度取决于它的规模。一个小组织的结构改变可以比一个大组织快得多。但即使是大组织，也会随着环境条件和战略的变化而相应地调整其组织结构。

2. 你更喜欢在机械式组织中工作，还是在有机式组织中工作？为什么？

www.TopSage.com

[解答提示] 这个问题的答案不唯一。有很多人喜欢在机械式组织中工作，同时也有很多人在有机式组织中工作。向学生提出这样的问题："我更喜欢怎样的组织结构?"确认是否你的每个学生都喜欢在官僚式机构（即机械式组织）中工作。学生们会对这个问题反复思考后进行回答。

3. 管理者要在实行项目型结构的组织中有效地工作，他需要什么类型的技能？在无边界组织中，或者在学习型组织中，又需要什么样的技能？

[解答提示] 在所有这些类型的组织中，灵活性与适应性是最重要的。在项目型结构中，冲突管理技能可能特别有用。在无边界组织中，与组织中不同区域的不同层级上的人打交道的技能必不可少。最后，在学习型组织中，听与说的沟通能力是需要的，因为共享信息很重要。

4. 有人认为无边界组织会使我们的生活和工作方式发生重大的变迁，你同意吗？为什么？

[解答提示] 这个问题的答案不唯一。这也是一个很有意思的值得辩论的话题。学生可以分成小组，以辩论的正反双方进行讨论。在向全班同学进行展示之前，给学生一个机会以小组的形式讨论他们的战略。

5. 先进的信息技术使组织的各项工作可以在任何时间、任何地点得以开展和完成，在这样的条件下，组织工作是否仍是一项重要的管理职能？为什么？

[解答提示] 尽管组织的各项工作可以在任何时间、任何地点得以开展和完成，但工作仍需被分解、组合和协调。而这是组织工作所包括的内容，因此组织工作仍然是一项重要的管理职能。

案例应用讨论问题解答

1. 描述惠普的结构问题。

[解答提示] 当马克·赫德作为惠普公司的新首席执行官上任时，他很快就认识到公司现存的许多结构问题，即 11 层的管理结构将他与惠普的客户分开了。公司的高级企业客户告诉他，他们不知道向惠普公司中的哪些员工咨询他们的问题。惠普公司的技术部门领导说她不得不等三个月来确保聘请 100 名销售专家。此外，惠普公司的销售人员的工作时间中，只有大约 1/3 的时间在与客户打交道，剩下的时间全花在了公司内部烦琐的官僚机构流程中。

2. 赫德决定如何解决公司的结构问题？你觉得他的改革怎么样？你认为公司的顾客对这些变化会作出怎样的反应？公司的管理人员和销售人员呢？

[解答提示] 为了试图补救公司的结构问题，马克·赫德首先终止了与绩效不佳者的雇佣合同，并取消了三个层次的销售管理。他还淘汰了一个销售团队，并将这个团队中的销售代表合并到剩下的其他团队中去。公司的高层管理者和销售团队都将欣慰地看到，在提高效率的组织中，他们能够更迅速地作出决策，并花费更多的时间与客户互动。客户也必将更加满意，因为他们的需要和他们所关注的问题都得到了高效果、高效率的解决。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

3. 惠普适合更机械式还是更有机式的组织？为什么？

[解答提示] 考虑到瞬息万变的产品，尤其是服务的性质，适合于惠普公司的组织结构是有机式结构。随着时代的变化和行业竞争的激烈化，惠普需要能够快速响应的主动进攻型公司战略，而一个有机式结构将更加有利于这种类型的战略。

4. 你认为在公司的效率和效果中，组织结构发挥了什么作用？解释一下。

[解答提示] 组织结构起着关键的作用，它使公司的职能顺利发挥作用，使公司能够积极响应内外部的利益相关群体，并适应市场的变化。现在，越来越少的管理层能够促进创新。学生应当知道，企业的存续和成功往往取决于它能否成为学习型组织并促进创新。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第11章

管理沟通与信息技术

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

要点概览

理解沟通

- 解释为什么有效的沟通对于管理者来说是重要的
- 定义沟通
- 区分人际沟通和组织沟通
- 详述沟通的功能

人际沟通

- 解释沟通过程的七个要素
- 列出管理者可以运用的沟通方法
- 描述非言语沟通以及它如何发生
- 解释人际间有效沟通的障碍以及如何克服它们

组织沟通

- 比较正式沟通和非正式沟通
- 解释沟通信息的流向
- 描述三种常见的沟通网络
- 详述管理者应当如何对待消息的传播途径

理解信息技术

- 描述技术如何影响管理沟通
- 定义电子邮件、即时信息、博客和维客、音频邮件、传真、电子数据交换、电话会议、可视会议、网络会议、内部互联网和外部互联网
- 解释信息技术如何影响组织

当今组织中的沟通问题

- 详述在互联网络世界管理沟通所面临的挑战
- 解释组织如何管理知识
- 描述为什么与顾客的沟通是重要的管理问题
- 解释政治上的准确性如何影响沟通

课程提要

Ⅰ 理解沟通

A. 管理者所做的每件事中都包含着沟通，低效的沟通技巧只会使管理者陷入无穷的问题之中。

B. 什么是沟通？

1. 意义的传递和理解。
2. 良好的沟通不等于沟通双方达成一致。
3. 沟通包含人际沟通和组织沟通。

C. 沟通的功能。

a. 控制。
b. 激励。
c. 情绪表达。
d. 信息。

D. 学习回顾。

www.TopSage.com

TopSage.com

- 解释为什么有效的沟通对管理者十分重要。
- 沟通的定义。
- 区分人际沟通和组织沟通。
- 详述沟通的功能。

E. 关键术语。
  1. 沟通——意义的传递和理解。
  2. 人际沟通——存在于两人或多人之间的沟通。
  3. 组织沟通——组织中沟通的所有方式、网络和系统。

Ⅱ　人际沟通

A. 人际沟通过程（见图 11—1）。
  1. 信息的来源。
  2. 信息。
  3. 编码。
  4. 媒介。
  5. 解码。
  6. 接受者。
  7. 反馈。
  8. 噪声就是对信息的传送、接受或反馈造成干扰的因素。

B. 人际沟通方法。
  1. 管理者有很多类型的沟通方法。
    a. 其中包括面对面沟通、电话沟通、小组会议、正式演讲、备忘录等。
  2. 管理者通常用 12 个问题对各种沟通方法进行评价。
  3. 根据 12 项标准比较各种沟通方法（见图表 11—2）。

C. 非言语沟通——不经由语言传递。
  1. 体态语言。
  2. 语调。

D. 人际间有效沟通的障碍。
  1. 信息失真的广泛潜在性。
  2. 过滤。
    a. 故意操纵信息，使信息显得更易被接受。
    b. 过滤的程度与组织的层级数目和文化两个因素有关。
    c. 组织文化通过奖励系统对这类过滤行为起到奖励或抑制的作用。
  3. 情绪。
    a. 极端的情绪可能会阻碍有效的沟通。
    b. 最好避免在很沮丧的时候对信息作出反应。
  4. 信息超载。
    a. 我们面对的信息超过了我们的处理能力。
    b. 当信息超载时，人们倾向于筛掉、轻视、忽略或遗忘某些信息。
  5. 防卫。
    a. 当人们感到自己受到威胁时，他们通常会以一种防卫的方式作出

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

反应，这降低了取得相互理解的可能性。

6. 语言。
 a. 不同的背景和行话使得同样的词汇对不同的人来说含义不同。
7. 民族文化。
 a. 人际沟通方式在世界各个国家不一样。
 b. 个人主义文化同集体主义文化的差异。
 c. 文化差异会影响到管理者对沟通方式的选择。

E. 克服人际间有效沟通的障碍。
1. 大多数人需要重复听七次才能理解。
2. 运用反馈。
 a. 反馈减少了误解和理解的不准确性。
 b. 反馈可以是语言的也可以是非语言的。
3. 简化用语。
4. 积极倾听。
 a. 倾听是对含义的一种积极主动的搜寻。
 b. 通过发展对信息发送者的共情，提高积极倾听的效果（见图表11—3）。
 c. 积极倾听的行为。
5. 控制情绪。
6. 注意非言语提示。

F. 学习回顾。
- 解释沟通过程的所有要素。
- 列举管理者可能使用的各种沟通方法。
- 讨论帮助管理者评价各种沟通方法的标准。
- 描述非言语沟通和它的发生过程。
- 阐述人际间有效沟通的障碍。
- 详述克服障碍的方法。
- 列举积极倾听的障碍。

G. 关键术语。
1. 信息——需要被传递的意图。
2. 编码——将信息转化为信号的形式。
3. 媒介——传递信息的媒体。
4. 解码——将发送者的信息再转译过来的过程。
5. 沟通过程——信息从一个人传给另一个人的过程，包含七个要素。
6. 噪声——对信息的传送、接受或反馈造成干扰的因素。
7. 非言语沟通——不经由言语表达的沟通。
8. 体态语言——传递意义的手势、脸部表情和其他身体动作。
9. 语调——对传达意义的某些词汇或短语的强调。
10. 过滤——故意操纵信息，使信息显得更容易被接受。
11. 选择性知觉——基于人们的兴趣、背景、经验和态度，人们选择性地解释他们听到或看到的信息。
12. 信息超载——一个人面对的信息超过了他的处理能力。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

13. 行话——一组人员内部沟通中所用的专业术语或技术语言。
14. 积极倾听——不带先入为主的判断或解释的对信息完整意义的接受。

Ⅲ　组织沟通

A. 正式与非正式沟通。
   1. 正式沟通——任何发生于组织中既定的工作安排场合的沟通。
   2. 非正式沟通是指不由组织的层级结构限定的沟通。
      a. 非正式沟通的作用。
         (ⅰ) 满足员工社会交往的需要。
         (ⅱ) 改进组织绩效。

B. 沟通信息的流向。
   1. 下行沟通。
      a. 任何一种从管理者流向下属人员的沟通。
      b. 通常用于通知、命令、协调和评估下属。
   2. 上行沟通。
      a. 从下属人员流向管理者的沟通。
      b. 使管理者能够获得改进工作的意见。
      c. 组织中使用上行沟通方式的程度与该组织的文化有关。
   3. 横向沟通。
      a. 在同一组织层次的员工之间发生的沟通。
      b. 节省时间和促进协调。
      c. 跨职能团队非常需要横向沟通方式。
   4. 斜向沟通。
      a. 跨工作部门和组织层次的员工之间的沟通。
      b. 电子邮件的使用促进了斜向沟通。

C. 组织沟通的网络。
   1. 沟通网络类型。
      a. 链式网路——沟通信息按照正式的指挥链流动。
      b. 轮式网络——领导者与工作小组之间的信息沟通。
      c. 全通道式网络——沟通的信息在工作团队所有成员中自由地流动。
      d. 沟通网络的选择取决于目标。
   2. 小道消息。
      a. 非正式的组织沟通网络。
      b. 小道消息既是信息的过滤器，也是一种信息反馈手段。
      c. 谣言是不可能完全被清除掉的。

D. 学习回顾。
- 对比正式沟通和非正式沟通。
- 解释沟通是如何在组织中流动的。
- 描述三种常见的沟通网络。
- 讨论管理者如何处理小道消息。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

E. 关键术语。

1. 正式沟通——按照规定的指挥链或者作为工作的一部分而进行的沟通。
2. 非正式沟通——不由组织的层级结构限定的沟通。
3. 下行沟通——信息从管理者流向下属人员的沟通。
4. 上行沟通——信息从下属人员流向管理者的沟通。
5. 横向沟通——在同一组织层次的员工之间发生的沟通。
6. 斜向沟通——同时跨越了工作部门和组织层次的沟通。
7. 沟通网络——组织沟通信息的纵向和横向流动集合而成的各种形态。
8. 小道消息——非正式的组织沟通网络。

Ⅳ 理解信息技术

A. 技术正在改变着人们生活和工作的方式。

1. 技术变化造成了环境的不确定性，同时也带来了工作效率和效果的提高。

B. 技术如何影响管理沟通？

1. 提高了管理者控制员工和团队绩效的能力。
2. 为员工提供了信息和机会。
3. 促进了信息的共享。
4. 计算机网络系统——组织通过将内部的电脑连接在一起，形成组织范围的计算机网络。
   a. 电子邮件。
   b. 即时信息。
   c. 博客和维客。
   d. 音频邮件。
   e. 传真。
   f. 电子数据交换。
   g. 电话会议、可视会议、网络会议。
   h. 内部互联网和外部互联网。
5. 无线通信技术。
   a. 计算机网络系统要求组织必须通过有线装置才能实现联络。
   b. 无线通信技术不需要任何实体连接，而是通过空气或太空传递信号。

C. 信息技术如何影响组织？

1. 信息不再受制于空间和时间。
2. 不断保持联络的员工要付出心理代价。

D. 学习回顾。

- 描述技术是如何影响管理沟通的。
- 定义电子邮件、即时消息、博客和维客、音频邮件、传真、电子数据交换、电话会议、可视会议、网络会议、内部互联网、外部互联网。

www.TopSage.com

TopSage.com

- 解释信息技术是如何影响组织的。

E. 关键术语。

1. 电子邮件——通过互联网的计算机发送书面信息的一种邮件瞬时传递方式。
2. 即时信息——能够在计算机网络使用者之间实现互动的实时沟通。
3. 博客——围绕某一特定话题展开的网络杂志。
4. 维客——允许任何人登录，并可以增加、删除或用其他方式编辑其中内容的一种网络沟通媒介。
5. 音频邮件——对声音信息进行数字化处理，使之能够通过网络传递并储存在电脑里，以方便接收者需要时使用的沟通方式。
6. 传真——使包含文字和图表信息的文件得以通过普通的电话线传递的沟通方式。
7. 电子数据交换——通过直接的计算机对计算机网络，使组织之间得以交换标准化的商务交易文件的方式。
8. 电话会议——使一群人通过电话或电子邮件通信软件在同一时间开会的沟通方式。
9. 可视会议——参加者能够通过电视屏幕互相看到对方的同步进行的会议。
10. 网络会议——通过互联网召开的群体会议或在网上进行现场演示的会议。
11. 内部互联网——运用互联网技术建立的只有组织内部成员才可以使用的沟通网络。
12. 外部互联网——运用互联网技术建立的组织沟通网络，它允许组织内部的使用者经授权后可直接与组织外部人员进行沟通。

Ⅴ　当今组织中的沟通问题

A. 成为一个有效的沟通者意味着与员工、顾客和其他利益相关群体保持联系。

B. 管理网络世界中的沟通。

1. 新技术带来了特殊的沟通挑战。
   a. 法律和安全问题。
   b. 人际沟通的缺乏。

C. 管理组织的知识资源。

1. 管理者应当使雇员容易沟通并共享他们的知识。
2. 组织可以建立一个雇员能够进入的在线信息数据库。
3. 组织可以创建实践社区。
   a. 群体应当定期进行某种形式的实质性会面，并运用交流的信息进行改进。
   b. 通过沟通保持牢固的人际关系是相当重要的。
   c. 群体也面临着个人会面临的沟通问题。

D. 沟通在顾客服务中的作用。

1. 进行什么样的沟通及如何进行，会对顾客对服务的满意度和他们是

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

否会成为回头客产生重大影响。

2. 管理者应该确保与顾客交流的员工所使用的沟通方式是适当的。

3. 存在于任何服务传递过程中的三个要素。

a. 顾客。

b. 服务型组织。

c. 提供服务的个人。

4. 具有强大的服务文化的组织已经开始重视对顾客的关心。

5. 顾客和相关雇员之间的人际关系会影响到顾客的满意度。

E. "政治上准确"的沟通。

1. 政治上准确的词汇。

2. 政治上准确的语言限制了沟通的清晰表达。

F. 学习回顾。

- 讨论管理网络世界中沟通面临的挑战。
- 解释组织如何管理知识。
- 描述为什么在顾客服务中的沟通是一个重要的管理问题。
- 解释政治准确性是如何影响沟通的。

G. 关键术语。

1. 实践社区——群体可以在此分担忧愁，解决问题，共享对一个主题的热爱，通过持续交流加深他们在各自领域的知识和专长。

选择题

1. 沟通涉及以下几个选项，除了(　　)。

a. 信息　　b. 意义的传递

c. 沟通双方达成一致　　d. 理解

2. (　　)不属于教材中提到的沟通的四个主要功能。

a. 控制　　b. 权力

c. 激励　　d. 情绪表达

3. 沟通的信息源、信息、编码、解码和通道是(　　)的所有要素。

a. 反馈回路　　b. 部门化

c. 过滤过程　　d. 沟通过程

4. (　　)的典型例子包括背景噪音、电话中的静电干扰以及难以辨认的字迹。

a. 解码　　b. 噪声

c. 信息源　　d. 过滤

5. 编码信息的质量高低受到四方面条件的影响，(　　)是其中的一个影响条件。

a. 发送者的技能　　b. 发送者的态度和知识

c. 社会—文化系统　　d. 以上各项

6. 最为人熟知的非言语沟通类型是体态语言和(　　)。

a. 语调　　b. 小道消息

c. 过滤　　d. 电子邮件

www.TopSage.com

TopSage.com

7. 一位大学教授上课时发现同学们都在闭着眼睛打瞌睡，于是宣布下课。同学们的提示行为是(　　)。
a. 学生的非言语沟通　　b. 全班同学的语调
c. 选择性知觉过程　　d. 时空限制的影响
8. 手势动作、脸部表情和姿态都能够传达意义，它们都属于(　　)。
a. 行话　　b. 反馈
c. 体态语言　　d. 过滤
9. 当一位雇员准确地向他的老板陈述老板想要听到的内容时，他是在(　　)信息。
a. 编码　　b. 过滤
c. 沟通　　d. 解码
10. 一位管理者在完成对一位下属的绩效评估后，想通过多条渠道传达他的结论以便尽可能地减少(　　)的发生。
a. 失真　　b. 过滤
c. 员工的不满　　d. 反馈
11. 当人们感到自己正受到威胁时，他们通常会以一种防卫的方式作出反应，这降低了取得相互理解的可能性，这是(　　)。
a. 知觉检查　　b. 行话
c. 防卫　　d. 编码
12. 克服沟通障碍的一个有效方式是(　　)。
a. 避免使用行话　　b. 只用上行沟通方式
c. 组建独立的工作团队　　d. 利用反馈回路
13. (　　)不是积极倾听者表现出的行为。
a. 目光交流　　b. 表示赞同
c. 讲话不要太多　　d. 不断提问
14. 不由组织的层级结构限定的沟通类型是(　　)。
a. 非正式沟通　　b. 上行沟通
c. 斜向沟通　　d. 正式沟通
15. (　　)沟通同时跨越了工作部门和组织层次。
a. 水平　　b. 斜向
c. 正式　　d. 下行
16. (　　)网络代表的是强有力的领导者与工作小组或团队其他成员之间的沟通。
a. 轮式　　b. 全通道式
c. 小道消息　　d. 链式
17. 尝试实现某个偶然性的目标时通常采用哪种网络沟通类型？例如，你非常重视高水平的组织成员满意度，则(　　)网络是最有效的。
a. 链式　　b. 轮式
c. 全通道式　　d. 小道消息
18. 根据教材中描述的调查结果，75%的员工通过(　　)获取消息。
a. 风声　　b. 人力资源部门
c. 首席执行官　　d. 小道消息

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

19. (　　)是一种能够在同时登录互联网的电脑使用者之间实现互动的实时沟通。
   a. 音频邮件　　b. 即时信息
   c. 电子邮件　　d. 电子数据交换
20. 通过直接的计算机对计算机网络，使组织之间得以交换标准化的商务交易文件的方式是(　　)。
   a. 电子数据交换　　b. 电话会议
   c. 内部互联网　　d. 可视会议
21. 网络沟通方式的实例有(　　)。
   a. 电话会议　　b. 过滤
   c. 国家和地方法律　　d. 数字电视
22. (　　)是一种允许任何人登录，并可以增加、删除或用其他方式编辑其中内容的网络媒介。
   a. 内部互联网　　b. 博客
   c. 维客　　d. 外部互联网
23. 一群人关注相同的事物，面临相同的问题，对同一个话题充满兴趣，通过实时互动提升自己的知识并逐渐成为业内的专家，这是(　　)。
   a. 聊天室　　b. 聚焦团队
   c. 沟通渠道　　d. 实践社区
24. (　　)不是服务传递过程中的三要素之一。
   a. 反馈系统　　b. 顾客
   c. 服务型组织　　d. 提供服务的个人
25. 在政治上准确的语言存在的一个问题是(　　)。
   a. 它有意冒犯了他人
   b. 它限制了沟通的清晰表达
   c. 它增加了我们的词汇
   d. 小道消息无法理解它

判断题

1. T　F　管理者所做的每件事都涉及沟通。
2. T　F　完美的沟通是经过传递后，接受者所认知的想法或思想恰好与发送者发出的信息完全一致。
3. T　F　对于许多员工来说，他们的工作团队就是他们进行社会活动的主要资源。这种沟通的功能是控制团队成员的行为。
4. T　F　编码就是将传递的信息进行转化和理解。
5. T　F　对信息的传送、接受或反馈造成干扰的因素是噪声。
6. T　F　信息发送者的态度和知识水平并不影响编码信息的有效性。
7. T　F　反馈将信息返回到信息发送者手中，同时检验了对信息的理解是否达成。
8. T　F　管理者在选择沟通方式之前应对自己提出疑问，当他们拥有综合能力的时候，他们能将同样一条信息转换成多少条不同的

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

信息。

9. T F 一些有意义的沟通方式既非口头的，也非书面的。
10. T F 语调是对传达意义的某些词汇或短语的强调。
11. T F 过滤是指故意操纵信息，使信息易于接受。
12. T F 极端的情绪可能阻碍有效沟通。
13. T F 当一个人面临信息超载时，会倾向于筛掉、轻视、忽略或遗忘某些信息。
14. T F 当人们感到自己正受到威胁时，他们通常会采取防卫的行动。例如，用语言攻击他人，讽刺挖苦他人或怀疑他人的动机。
15. T F 强调集体主义的国家倾向于一种更正式的人际接触。
16. T F 有效的反馈问的通常是是非型问题。
17. T F 在理解其含义的群体内使用行话，有助于促进理解。
18. T F 积极的倾听是指不带先入为主的判断或解释的对信息完整意义的接受。
19. T F 正式沟通是指按照规定的指挥链或者作为工作的一部分而进行的沟通。
20. T F 横向沟通用于通知、命令、协调和评估下属。
21. T F 在当今时常动荡多变的环境中，为节省时间和促进协调，组织常需要横向沟通。
22. T F 在三种常见的组织沟通网络类型中，全通道式网络的成员满意度最高。
23. T F 技术，尤其是信息技术，从根本上改变了组织成员沟通的方式。
24. T F 在即时信息沟通方式下，交换的信息通过无线电从一个组织计算机系统传到另一个组织计算机系统。
25. T F 内部互联网是一种运用互联网技术且只有组织的成员才能登录的组织沟通方式。

配对题

a. 行话	h. 体态语言	o. 内部互联网
b. 过滤	i. 语调	p. 外部互联网
c. 非言语沟通	j. 小道消息	q. 即时消息
d. 沟通过程	k. 电子数据交换	r. 人际沟通
e. 信息	l. 非正式沟通	s. 通道
f. 沟通	m. 积极倾听	t. 正式沟通
g. 噪声	n. 沟通网络	

____ 1. 对信息的传送、接受或反馈造成干扰的因素。
____ 2. 不带先入为主的判断或解释的对信息完整意义的接受。
____ 3. 传达意义的手势、脸部表情和其他身体动作。
____ 4. 对传达意义的某些词汇或短语的强调。
____ 5. 需要被传递的意图。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

____ 6. 运用互联网技术建立的只有组织内部员工才可以使用的沟通网络。

____ 7. 信息从一个人传给另一个人的过程，包含七个要素。

____ 8. 故意操纵信息，使信息显得更容易被接受。

____ 9. 非正式的组织沟通网络。

____ 10. 通过直接的计算机对计算机网络，使组织之间得以交换标准化的商务交易文件的方式。

____ 11. 不经由言语表达的沟通。

____ 12. 能够使同时登录互联网的电脑使用者之间实现互动的实时沟通。

____ 13. 意义的传递和理解。

____ 14. 不由组织的层级结构限定的沟通。

____ 15. 一组人员内部沟通中所用的专业术语或技术语言。

____ 16. 组织沟通信息的纵向和横向流动集合而成的各种形态。

____ 17. 运用互联网技术建立的组织沟通网络，它允许组织内部的使用者经授权后可直接与组织外部人员进行沟通。

____ 18. 存在于两人或多人之间的沟通。

____ 19. 传递信息的媒体。

____ 20. 按照规定的指挥链或者作为工作的一部分而进行的沟通。

思考题解答

1. 为什么有效的沟通并不是达成一致意见的同义词？

[解答提示] 信息可以被准确理解，但不一定被认同。只要信息被准确理解了，有效的沟通就发生了。

2. 正确表述与积极倾听，何者对管理者更为重要？为什么？

[解答提示] 学生的反应可能会有所不同，但他们必须为他们的答案举出有力的理由。这两种反应都可找到其各自的有力证据。正如学生所学到的，沟通障碍可能出现在沟通过程中的每个步骤。信息的发送者有责任根据接收者的特点和环境传播准确的信息，并选择最为适当的渠道。积极倾听是至关重要的，它使得接收者能够准确理解信息并为信息的发送者提供有价值的反馈。此外，在一个学习型组织中，管理者同员工之间的开放式沟通是非常重要的，它有赖于组织中互相信任的氛围。员工必须相信他们的管理层能够积极倾听他们的意见和担忧。

3. “低效的沟通是由信息的发送者造成的。”你同意这种说法吗？为什么？

[解答提示] 这个题目的答案不唯一。这本来就是一个值得辩论的话题。学生可以自由发表他们的看法，或将班级分成两个小组，每个小组持有相反的观点。

4. 管理者如何使小道消息传播方式为己所用？

[解答提示] 那些平易近人的管理者对小道消息的传播是非常警觉的。管理者可以借此了解雇员关注的消息，通过使很多信息公开化来阻止谣言的传播，也可以使用小道消息散布某种类型的信息。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

5. 信息技术会使管理者变得更为有效吗？解释你的观点。

[解答提示] 是的，信息技术会使管理者变得更有效。它明显地改进了管理者监控个体或团体绩效的能力，而且还让雇员拥有更完整的信息以便更快地作出决策，给雇员提供了更多的机会来协作和分享信息。同时，它也使一个组织中的成员无论在何时何地都变得完全可接近。

□ 案例应用讨论问题解答

1. Voyant 显而易见的沟通障碍是什么？可能存在其他的沟通障碍吗？解释一下。

[解答提示] Voyant 存在各种各样的沟通问题，包括工程师和产品经理由于行话差异而产生的语言差距。Voyant 的组织结构阻碍了管理层和员工之间开放性的沟通，并且纵向的信息流在公司内部两个方向上流动。高层管理者没有建立起跨职能体系，从而限制了公司满足顾客需要和需求的创造力和能力。其他的障碍包括不同部门成员的定型化、信息过滤、管理层同员工之间缺乏信任。

2. Voyant 的员工可能会使用本章提供的哪些建议来克服沟通障碍？

[解答提示] 作为沟通技巧的积极倾听和培训应该在组织内部促进和发扬。此外，通过在组织发展过程中设立跨职能产品团队来使斜向沟通得以运用。

3. 为什么结构改革对沟通改革的成功是重要的？

[解答提示] 随着组织结构的改革，员工可以和他们的产品经理进行直接交流，从而把他们关注的和变革的建议更有效果和有效率地提交给管理层。通过创设首席产品官这样一个职位，并雇用拥有强大的工程学背景和营销学背景的约翰·纪尧姆，管理层更容易得到员工的信任和对他们的领导者专业技能的信任。

4. 你认为为什么厄恩斯特罗姆认为公司的顾客比以前更快乐了？你认为沟通起了什么作用？

[解答提示] 极有可能，顾客比以前更为快乐是因为他们从公司所购买的产品和服务达到或超过了他们的需要和预期。进一步讲，由于组织内部改进的沟通，使得员工更有效果和有效率地同顾客沟通。这个案例阐述了一个事实：有效的沟通是今天商业组织进行成功管理的一个重要因素。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第12章

人力资源管理

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

TopSage.com

要点概览

为什么人力资源管理是重要的；人力资源管理过程

- 解释一个组织的人力资源如何能成为竞争优势的重要来源
- 列出为组织配备人员和保持员工高绩效所必需的八项活动
- 详述影响人力资源管理过程的最直接的环境因素

人力资源规划；招聘/解聘；甄选；上岗培训；培训

- 比较职务分析、职务说明书和职务规范
- 详述职务潜在候选人的主要来源
- 描述不同的甄选手段并说明哪种对不同的工作最有效
- 说明什么是真实工作预览以及为什么它是重要的
- 解释为什么上岗培训如此重要
- 描述不同类型的培训以及如何提供培训

员工绩效管理；薪酬与福利；职业发展

- 描述不同的绩效评估方法
- 详述影响雇员薪酬和福利的因素
- 描述基于技能的薪酬方案和浮动工资方案
- 描述当今员工的职业发展

人力资源管理当前面临的问题

- 描述管理者如何管理机构的精简
- 详述管理者如何管理劳动力多元化
- 解释什么是性骚扰，关于这个管理者需要知道什么
- 描述组织如何处理工作—家庭平衡的问题
- 详述组织如何控制人力资源成本

课程提要

Ⅰ 为什么人力资源管理是重要的？

A. 所有的管理者必须介入某些人力资源活动。

B. 研究结果显示，组织的人力资源会成为竞争优势的重要源泉。

C. 取得竞争的成功要求管理者与员工一道并通过员工开展工作，将他们视为伙伴。

D. 高绩效工作实务能同时带来个人绩效和组织绩效的提升。

Ⅱ 人力资源管理过程

A. 人力资源管理过程的八项活动（见图表 12—2）。

1. 前三项活动可确保组织识别和选聘有能力的员工。
2. 紧接着的两项活动涉及员工的上岗培训和培训。
3. 最后的三项活动保证组织能长期保持高绩效水平。

B. 人力资源管理过程受到组织外部环境的影响。

1. 外部环境因素包括雇员工会、政府法律法规和人口趋势。
   a. 工会是代表雇员利益的机构，它试图通过集体谈判保护雇员的利益。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

b. 法律和法规影响人力资源管理（见图表 12—3）。

（i）关于谁将被聘用或推举的决策，都必须在不受种族、性别、宗教、年龄、肤色、原籍国别或是否残疾等的影响下作出。

（ii）反优先雇佣行动计划寻求提高受保护团体成员的地位。

（iii）管理者不能完全自由地选择、提升或解雇人员，他们必须受到法律的约束。

C. 学习回顾。

- 解释一个组织的人力资源如何能成为竞争优势的重要来源。
- 列出为组织配备人员和保持员工高绩效所必需的八项活动。
- 详述影响人力资源管理过程的最直接的环境因素。

D. 关键术语。

1. 高绩效工作实务——能同时带来个人绩效和组织绩效的提升的工作实务。
2. 人力资源管理过程——组织进行人力资源管理以及保持高员工绩效的必要活动。
3. 工会——代表雇员利益，试图通过集体讨价还价谈判保护雇员利益的机构。
4. 反优先雇佣行动计划——提高受保护团体成员在组织中的地位的计划。

Ⅲ 人力资源规划

A. 规划能够避免突发的人才短缺或剩余的状况。

B. 人力资源规划可归纳为两大步骤。

1. 评估目前的人力资源。
2. 满足未来人力资源的需求。

C. 当前评价。

1. 人力资源调查通过让员工填写调查表获得有关信息。
2. 职务分析定义了组织中的职务以及履行职务所需的行为。

a. 收集用于准备职务说明书的，描述职务内容、环境和从业条件的信息。

b. 职务规范指明了开展某项工作必须拥有的最低限度的资格标准。

D. 满足未来人力资源的需要。

1. 由组织的使命、目标和战略决定。
2. 人力资源需求是对组织的产品或服务需求状况的一种反映。
3. 管理者要识别人员配备不足或人员配备过多的情况。

Ⅳ 招聘与解聘

A. 招聘。

1. 安置、确定和吸引有能力的申请者的活动过程。
2. 评价职务潜在候选人的主要来源（见图表 12—4）。
3. 目前网络招聘或电子招聘非常流行。
4. 员工推荐一般能带来最好的候选者。

www.TopSage.com

TopSage.com

B. 解聘。
   1. 缩减员工规模不是件令人愉快的事。
   2. 解聘方案（见图表12—5）。

V 甄选

A. 甄选是对申请者进行甄别、筛选以确保最合适的候选人得到这一职位的过程。
B. 聘用不合适的人选对公司造成的影响是深远的。
C. 什么是甄选？
   1. 甄选设法预见聘用哪一位申请者会确保工作成功。
   2. 甄选决策可能产生四种结果（见图表12—6）。
      a. 如果我们雇用了日后取得成功的申请人或拒绝了日后没有成功的申请人，这一决策就是正确的。
      b. 如果我们错误地拒绝了一位在日后工作中有成功表现的候选人（错误的拒绝）或错误地接受了后来表现极差的候选人（错误的接受），那么甄选过程就出了问题。
D. 效度和信度。
   1. 效度是指甄选手段和有关工作标准之间存在能被证明的相关关系。
   2. 信度指明一种手段能否对同一事物作出持续一致的测量。
E. 甄选手段类别（见图表12—7）。
   1. 申请表。
   2. 笔试。
      a. 典型的笔试包括有关智商、悟性、能力和兴趣等方面的内容。
      b. 其他测试内容包括性格、行为和悟性等。
      c. 如果测试与工作并不相关，则会带来法律方面的问题，这方面的起诉有很多是成功的。
   3. 绩效模拟测试。
      a. 测验人的实际工作行为。
      b. 工作抽样给申请者提供了一系列以职务为中心的任务。
      c. 评估中心是通过模拟活动来评价应聘者管理潜能的方法。
   4. 面谈。
      a. 普遍使用的一种人员甄选手段。
      b. 因为有许多因素会影响面试官的判断，所以可能不是最有用的甄选方法。
      c. 使面谈既有信度又有效度的建议（见图表12—8）。
      d. 某些面谈中询问的问题是不合法的（见图表12—9）。
      e. 情境面试要求应聘者在特定的虚拟场景中进行角色扮演。
   5. 履历调查。
      a. 履历调查有两种形式：申请资料核实和推荐信查询。
         (i) 申请资料核实往往与较低层次员工的甄选有关。
         (ii) 推荐信查询基本上无多大价值，因为应聘者的推荐人通常说的都是好话。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

6. 体格检查。
   a. 只有少量工作有特定的体力要求。
   b. 体格检查通常是组织为健康保险目的而实施的。

F. 何种甄选手段在何时最有效?
1. 许多甄选手段对于管理者只有有限的价值（见图表 12—10）。
2. 真实工作预览包括关于工作和公司的有利和不利两个方面的信息。
3. 得到真实工作预览的申请者会产生更低、更为现实的工作期望。

Ⅵ 上岗培训

A. 上岗培训是对新的工作岗位和组织的入门介绍。
B. 两种类型的上岗培训。
1. 对工作单位的上岗培训，使新员工了解工作单位的目标，使之清楚他的职务是如何为单位目标的实现作出贡献的，同时也把他介绍给现在的同事们。
2. 对组织的上岗培训，可使新员工了解组织的目标、历史、经营宗旨和程序规则等。
3. 管理者有义务使新员工尽可能无顾虑地融入组织。
4. 成功的上岗培训降低了日后发生不良绩效表现的可能性，减少了可能突发的员工辞职事件。

Ⅶ 培训

A. 员工培训是一项重要的人力资源管理活动。
B. 随着职务要求的变化，员工技能也要改变和更新。
C. 培训类型（见图表 12—11）。
D. 培训方法（见图表 12—12）。
1. 传统的培训方法包括在职培训、职位轮换、导师制、实验演习、工作手册和课堂讲座。
2. 基于技术的培训方法由于其易操作性、低成本、传递信息的功能而得到越来越广泛的使用。

E. 学习回顾。
- 比较职务分析、职务说明书和职务规范。
- 详述职务潜在候选人的主要来源。
- 描述不同的甄选手段并说明哪种对不同的工作最有效。
- 解释为什么上岗培训如此重要。
- 描述不同类型的培训以及如何提供培训。

F. 关键术语。
1. 人力资源规划——管理者为确保在适当的时候，为适当的职位配备适当数量和能力类型的工作人员的过程。
2. 职务分析——定义了组织中的职务以及履行职务所需的行为。
3. 职务说明书——是描述工作的书面声明，一般包括工作内容、环境和工作条件。
4. 职务规范——指明任职者要成功地开展某项工作必须拥有何种最低

www.TopSage.com

TopSage.com

限度可以接受的资格标准的文件。

5. 招聘——安置、确定和吸引有能力的申请者的活动过程。
6. 解聘——减少组织中劳动力供应的一种方法。
7. 甄选——对申请者进行甄别、筛选，以确保最合适的候选人得到这一职位的过程。
8. 效度——甄选手段和有关工作标准之间存在能被证明的相关关系。
9. 信度——一种手段，能够对同一事物作出持续一致的测量。
10. 工作抽样——给申请者提供了一系列以职务为中心的任务，通过实际执行这些任务，申请者展示他们是否拥有必要的技巧和能力。
11. 评估中心——通过模拟活动测评职务应聘者管理潜能的方法。
12. 真实工作预览——提供关于工作和公司的有利和不利两方面的信息的工作预览。
13. 上岗培训——对新员工的工作岗位和组织的入门介绍。

Ⅷ 员工绩效管理

A. 绩效管理系统建立绩效标准，据以评价员工的绩效。

B. 绩效评估方法（见图表 12—13）。

1. 书面描述法。
2. 关键事件法。
   a. 考评者关注一些细小但能说明员工所做的是特别有效果或无效果的事件。
   b. 只述及具体的行为，而不笼统地评价一个人的个性特质。
3. 评分表法。
   a. 最常用的绩效评估方法之一。
   b. 它列出一系列绩效因素，考评者逐一针对表中的每一项，按增量尺度对员工进行评分。
4. 行为定位评分法。
   a. 这种方法综合了关键事件法和评分表法的主要成分。
5. 多人比较法。
6. 目标管理法。
   a. 目标管理法也是绩效评估的一种方法。
7. 360 度反馈法。
   a. 这种考评使用了与管理者有互动关系的所有人员的反馈信息。
   b. 不适用于对报酬、提升或辞退的决策，但是，它是职业指导的一种有效方法，能帮助管理者认清自己的长处和短处。

Ⅸ 薪酬与福利

A. 一个有效的、合适的薪酬制度有助于吸引和保持有能力的、能干的员工。

B. 组织的薪酬可以包括多种不同的薪酬与福利。

C. 影响薪酬与福利的因素（见图表 12—14）。

D. 基于技能的薪酬按员工所展示的工作技巧和能力确定报酬水平。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

E. 浮动工资方案是个人薪酬取决于其绩效水平的工资方案。

X 职业发展

A. “职业”一词有多种含义。

B. 惯常的方式。

C. 你和你现今的职业。

1. “无边界职业”是提升个人对自身职业发展的责任感的思想。
2. 理想化的职业选择，能使你在想要从生活中得到的以及你的兴趣、能力等与市场的机会之间保持最佳的匹配。
3. 大学毕业生工作选择的前十位因素（见图表12—15）。
4. 管理者职业成功要领（见图表12—16）。

D. 学习回顾。

- 描述不同的绩效评估方法。
- 详述影响雇员薪酬和福利的因素。
- 描述基于技能的薪酬方案和浮动工资方案。
- 描述当今员工的职业发展。

E. 关键术语。

1. 绩效管理系统——建立绩效标准，据以评价员工的绩效，以便形成客观公正的人力资源决策并提供支持这些决策的文件的过程。
2. 书面描述法——考评者以书面形式描述一个员工的所长、所短、过去的绩效和潜能，并提出改进建议的一种绩效评估方法。
3. 关键事件法——考评者将注意力集中在那些区分有效的和无效的工作绩效的关键行为方面的一种绩效评估方法。
4. 评分表法——考评者根据表中列出的一系列绩效因素对员工进行考评的一种绩效评估方法。
5. 行为定位评分法——根据实际工作的具体行为事例来评价员工的一种绩效评估方法。
6. 多人比较法——将一个员工的工作绩效与一个或多个其他人作比较的一种绩效评估方法。
7. 360度反馈法——利用从上司、员工本人及其同事处得来的反馈意见进行绩效评估的一种方法。
8. 基于技能的薪酬——按员工展示的工作技巧和能力确定报酬水平的薪酬方案。
9. 浮动工资——个人薪酬取决于其绩效水平的一种薪酬方案。
10. 职业——一个人在其一生中所承担职务的相继历程。

XI 人力资源管理当前面临的问题

A. 精简机构的管理。

1. 精简机构是指有计划地减少组织中的工作岗位。
2. 开诚布公地进行交流至关重要。
3. 面对裁员，留任人员和下岗人员同样感到有压力。

B. 劳动力多元化的管理。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

1. 招聘。
   a. 管理者需要拓宽其招聘渠道。
   b. 内部现职员工推荐新职务申请者的招聘方式，倾向于导致候选人与现有员工的特征过于接近。
2. 甄选。
   a. 确保甄选过程不存在歧视。
   b. 需要使应聘者对组织的文化感到舒适。
3. 上岗培训。
   a. 实现从外部人员向内部人员的转换，对于女性和非白种人来说，常常更为困难。
   b. 许多组织针对劳动力多元化认识问题举办了专题讨论会。
4. 性骚扰。
   a. 一种不期望的带有性色彩的行为，它会影响到一个人的就业。
   b. 投诉的不仅有女性，也有男性。
   c. 使人对工作环境感到舒适，由此会影响员工开展工作的效率。
   d. 组织需要教育员工如何保护自己。
   e. 办公室恋情。
      (i) 组织应当制定有关同事之间约会的政策，并试图劝阻上下级之间的关系的发展。
5. 工作与生活的平衡。
   a. 组织所聘用的员工都是有感情的，有工作以外的私人生活，面临个人的各种问题和对家庭的承诺。
   b. 许多组织推出了益于家庭的福利。
   c. 一些人更希望组织能把工作与他们的个人生活划分清楚，另一些则更喜欢整合在一起的活动。

C. 学习回顾。
- 描述管理者如何管理机构的精简。
- 详述管理者如何管理劳动力多元化。
- 解释什么是性骚扰，关于这个管理者需要知道什么。
- 描述组织如何处理工作—家庭平衡的问题。
- 详述组织如何控制人力资源成本。

D. 关键术语。
1. 精简机构——有计划地减少组织中的工作岗位。
2. 性骚扰——任何一种不期望的带有性色彩的行为，它会影响到个人的就业、绩效和工作。
3. 益于家庭的福利——为适应员工平衡工作与生活的需要而出现的一种福利。

选择题

1. (　　)属于高绩效工作实务。
   a. 自我管理团队的运用　　　　b. 员工建议制度的推行

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

c. 职务轮换　　　　　　　　　　d. 以上各项

2. 人力资源管理过程包括组织进行人力资源管理以及员工保持高绩效的八项必要活动。(　　)不属于这八项活动。

a. 招聘　　　　　　　　　　　　b. 上岗培训

c. 薪酬与福利　　　　　　　　　d. 员工外派

3. (　　)是代表雇员利益，试图通过集体讨价还价谈判保护雇员利益的机构。

a. 反优先雇佣行动计划　　　　　b. 工会

c. 人力资源管理　　　　　　　　d. 就业代理人

4. 反优先雇佣行动计划试图平衡(　　)。

a. "受保护团体"(如非白种人和女性)在就业、晋升和留职方面的地位

b. 超越组织目标的个体目标

c. 人力资源管理需要投入的巨大财务成本

d. 法律和条例

5. (　　)是由一系列员工填写的表格组成，包括了姓名、教育背景、培训和工作经历等方面的信息。

a. 人力资源目录　　　　　　　　b. 评价中心

c. 职务分析　　　　　　　　　　d. 薪酬系统

6. 一家新的生产型企业成立并投入运营，人事经理和区域经理拟定了一系列需要的职务以及履行职务所需的行为。这是一个关于(　　)的实例。

a. 职务分析　　　　　　　　　　b. 职务规范

c. 人力资源目录　　　　　　　　d. 职务说明

7. 指明任职者要成功地开展某项工作必须拥有何种最低限度的可以接受的资格标准的文件是(　　)。

a. 职务规范　　　　　　　　　　b. 职务说明

c. 职务分析　　　　　　　　　　d. 职务定义

8. 安置、确定和吸引有能力的申请者的活动过程叫做(　　)。

a. 解聘　　　　　　　　　　　　b. 上岗培训

c. 招聘　　　　　　　　　　　　d. 甄选

9. 如果一个组织出现了人员的冗余，管理者可能会通过(　　)缩小组织的员工规模。

a. 招聘　　　　　　　　　　　　b. 解聘

c. 职务分析　　　　　　　　　　d. 领导能力

10. (　　)是解聘方案。

a. 员工推荐　　　　　　　　　　b. 公司网页

c. 互联网　　　　　　　　　　　d. 提前退休

11. (　　)方案提到对自愿辞职或正常退休腾出的职位空缺不予填补。

a. 解雇　　　　　　　　　　　　b. 暂时解雇

c. 自然减员　　　　　　　　　　d. 工作分组

12. 在开展招聘工作、形成一个候选人团体之后，人力资源管理过程的下

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

一步是决定谁能胜任工作。这一步被称为(　　)。

a. 自然减员　　b. 解聘

c. 甄选　　d. 上岗培训

13. 在甄选过程中，如果一个被选上的职务候选人后来表现很差，那么甄选过程出现了(　　)。

a. 效度　　b. 接受错误

c. 信度　　d. 拒绝错误

14. 当(　　)时，一个拒绝错误发生了。

a. 接受了一位后来表现很差的候选人

b. 拒绝了一位将来工作中有成功表现的候选人

c. 接受了一位后来在工作中有成功表现的候选人

d. 拒绝了一位将在工作中表现很差的候选人

15. 如果甄选手段和有关工作标准之间存在能被证明的相关关系，那么甄选手段就具有(　　)。

a. 效度　　b. 信度

c. 公正性　　d. 权威性

16. 甄选手段测量同一事物的持续一致性的能力叫做(　　)。

a. 效度　　b. 信度

c. 公正性　　d. 权威性

17. (　　)的优势之一是对有特定体力要求的职位具有效度。

a. 申请表　　b. 履历调查

c. 体格检查　　d. 笔试

18. 当高层职位候选人在甄选过程中被要求通过 2～4 天的真实问题模拟训练，那么这些候选人所经历的是(　　)。

a. 敏感度培训　　b. 过程会议

c. 一次模拟　　d. 评估中心

19. 管理者在面谈中不能向候选者询问的问题是(　　)。

a. 你出生于何时

b. 可以将你的推荐信清单提供给我们核查吗

c. 你上一个职位的供职时间有多长

d. 你为什么选择离开上一个职位

20. 在雇用中低层管理者时最有效的甄选手段是(　　)。

a. 面谈　　b. 评估中心

c. 笔试　　d. 申请表

21. Boatwear 公司想让申请者了解工作的有利和不利的方面。它应该在面谈过程中加入一个(　　)。

a. 真实工作预览　　b. 正式的上岗培训

c. 工作抽样　　d. 笔试

22. 薪酬体系包括(　　)。

a. 职务分析　　b. 基本工资和激励工资

c. 清晰的晋升路线　　d. 以上各项

23. 影响薪酬体系设计的因素包括(　　)。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

a. 公司股东对待薪酬的态度
b. 高度集权化的管理
c. 国家和地方法律
d. 员工的任期长短及其业绩

24. 下列关于性骚扰的说法中(　　)是正确的。
a. 公司和员工对这一问题的解决办法日益明智，所以这个问题正在减少
b. 如果雇主的政策到位，并及时与雇员进行沟通，那么他将不用承担责任
c. 性骚扰可发生在异性员工之间，也可发生在同性员工之间
d. 触摸也被认为是性骚扰

25. 在人力资源管理问题中，工作与生活的平衡考虑包括(　　)。
a. 多人比较　　b. 关键事件
c. 益于家庭的福利　　d. 性骚扰

判断题

1. T F 不管组织的人力资源政策和实践如何，每位管理者都应该考虑到他所在单位的人力资源决策。
2. T F 高绩效工作实务能同时带来个人绩效和组织绩效的提升。
3. T F 整个人力资源管理的过程都会受到外部环境的影响。
4. T F 反优先雇佣行动计划主张每位职位候选者都享受公平待遇。
5. T F 人力资源规划过程可以归纳为两大部分：评估目前的人力资源；预估将来需要的人力资源，并制定满足未来人力资源需要的行动方案。
6. T F 人力资源需求是对组织的产品或服务需求状况的一种反映。
7. T F 解聘是针对不合格的申请者劝说他们放弃对关键职位的申请的过程。
8. T F 甄选是对申请者进行甄别、筛选，以确保最合适的候选人得到这一职位的过程。
9. T F 效度指甄选手段测量同一事物的持续一致性的能力。
10. T F 法律禁止管理当局将测试成绩作为甄选的一种依据，除非有明确的证据证明这次测试得高分的，一旦走上工作岗位，其表现将超过测试得低分的人。
11. T F 工作抽样是指给申请者提供一项职务的缩样复制物，让他们完成该项职务的一种或多种核心任务的人员甄选手段。
12. T F 面试官不能问这样的问题：“你是否曾经被拘捕过?”
13. T F 推荐信查询在候选者评估中被证明基本上无任何价值。
14. T F 研究表明，申请表和表中所提供的信息是评估职务候选人未来成功与否的最好的预测器。
15. T F 招聘高层管理者的最好的甄选手段是评估中心。
16. T F 真实工作预览只向申请者提供关于工作和公司的有利的信息，

www.TopSage.com

TopSage.com

而不提供不利的信息。

17. T F 上岗培训有两种类型：对工作单位的上岗培训和对组织的上岗培训。
18. T F 职务轮换是一种典型的在职培训方法。
19. T F 利用真实工作行为的事例来评价员工的绩效评估方法就是行为定位评分法。
20. T F 关键事件法是考评者以书面形式描述一个员工的所长、所短、过去的绩效和潜能的绩效评估方法。
21. T F 360 度反馈法是利用与管理者有互动关系的所有人员的反馈信息的评估方法。
22. T F 员工的薪酬受到多方因素的影响：工作类别，公司业务属于哪一产业，公司的业务是资本密集型还是劳动密集型。
23. T F 大学毕业生工作选择的最重要因素是薪酬与福利。
24. T F 对于那些热切期望发展到自己职业阶梯顶端的管理者来说，找个指导者是一条不错的建议。
25. T F 只有在美国的公司里，性骚扰才是一个法律问题，其他国家并没有受到这个问题的影响。

配对题

a. 职位轮换	f. 职务分析	k. 效度
b. 上岗培训	g. 职务说明书	l. 信度
c. 性骚扰	h. 职务规范	m. 评估中心
d. 基于技能的薪酬	i. 招聘	n. 真实工作预览
e. 反优先雇佣行动计划	j. 解聘	o. 行为定位评分法

____ 1. 描述工作的书面说明。

____ 2. 测量同一事物的持续一致性的甄选手段的能力。

____ 3. 指明任职者要成功地开展某项工作必须拥有何种最低限度的可以接受的资格标准的文件。

____ 4. 安置、确定和吸引有能力的申请者的活动过程。

____ 5. 提高受保护团队成员在组织中的地位的计划。

____ 6. 通过工作模拟活动来评价应聘管理者潜能的方法

____ 7. 按员工展示的工作技巧确定报酬水平的薪酬方案。

____ 8. 对新员工的工作岗位和组织的入门介绍。

____ 9. 减少组织中劳动力供应的一种方法。

____ 10. 一种不期望的带有性色彩的行为，它会影响到一个人的就业、绩效或工作环境。

____ 11. 提供关于工作和公司的有利和不利两方面的信息的工作预览。

____ 12. 定义组织中的职务以及履行职务所需的行为。

____ 13. 甄选手段和有关工作标准之间存在能被证明的相关关系。

____ 14. 员工在同一领域承担不同职务的工作的在职培训方法。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

____ 15. 根据实际工作的具体行为事例来评价员工的一种绩效评估方法。

思考题解答

1. 人力资源管理如何影响所有的管理者?

[解答提示] 由于管理者最有价值的资源是在组织中工作的员工，因此在合适的时间获得正确的员工并将他们安排在合适的岗位对于管理的成功非常重要。为达到最佳绩效去激励、保留和匹配员工，管理者必须具备人力资源管理所需的知识和技能。

2. 雇主有权不受政府干预选用员工吗? 请论证你的观点。

[解答提示] 这个问题的答案不唯一。事实上，这也是一个值得辩论的问题。一方可以支持政府的法律和法规的作用，另一方可以反对它。

3. 一些批评家声称，公司的人力资源部门已失去了作用，它帮助不了员工，但是可以使组织免遭法律问题。你对此有什么看法? 正式的人力资源管理过程有什么优点和缺点?

[解答提示] 任何组织都必须认识到作为社会的一个企业公民应承担的法律和社会责任的重要性。正如在本章中所学到的，人力资源部门关注的是一系列范围广泛的职能，对法律方面的考虑也纳入了这些人力资源的职能。正式的人力资源管理过程有助于客观地遵守法律，促进公正和尊重所有雇员的权利和福利的态度。

4. 研究显示，女性的薪资仍然比男性的低。尽管有了平等就业的法律和条例，但可支付给女性的薪资只是给男性的76%，你会设计出什么样的薪酬制度来解决该问题?

[解答提示] 这是一个很难回答的问题。对于这种不公平，你可以有各种不同的建议。然而，需注意的是，一个组织的薪酬系统受到很多因素的影响。事实上，你可以在这里对这些因素进行总结分析。

5. 你认为推行弹性福利会有什么问题? (从组织和员工两个角度思考这一问题)

[解答提示] 这个问题适合进行小组讨论，一组同学从组织的角度来分析其优缺点，另一组同学从员工的角度分析其优缺点。

6. 真实工作预览的好处和问题各是什么? (从组织和员工两个角度思考这一问题)

[解答提示] 这是一个值得辩论的问题。一组同学从组织的角度来分析其优缺点，另一组同学从员工的角度分析其优缺点。当然，你应该给出具体的例子，而且也应该结合你所从事的工作的情境和特征来进行分析。

7. 在你看来，性骚扰的原因是什么? 描述公司如何将工作场所的性骚扰降至最低限度。

[解答提示] 这是一个值得辩论的问题，鼓励学生研究 (也许在课堂之外

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

的网络上）目前大公司和小公司为尽量减少工作场所的性骚扰所使用的战略。在小组讨论之后的班级会议中，让学生分享关于这个问题提出的一些观点的答复和看法。

8. 登录人力资源管理协会的网站（www.shrm.org），找到人力资源的新闻部分。写一份信息摘要，在摘要的末尾详述这个主题对管理者的意义。

[解答提示] 作为这次实践课堂讨论的一部分，请务必保证学生参与了美国人力资源管理协会（SHRM）。你的大学是否有 SHRM 的分会？你的学生是否体会到加入和参与这个组织的许多好处？如果你的学校没有 SHRM 的分会，鼓励你的学生探索 SHRM 网站并学会怎么在你的学校建立 SHRM 的分会。有关信息可通过访问 [www.shrm.org]，并点击链接"会员中心"链接到"学生会员"。

案例应用讨论问题解答

1. 丹佛铸币局存在哪些明显的人力资源问题？

[解答提示] 在美国的公司必须建立一系列的程序，以防止它们的组织内发生性骚扰。在丹佛铸币局，明显的人力资源问题包括敌视女雇员的工作环境，因为女雇员投诉而进行的报复，以及解决女雇员对工作场所性骚扰投诉的失败管理。

2. 一些企业使用了零容忍政策，即在任何情况下，不可接受的和有害的行为都是不能容忍的。零容忍政策是否适用于应对性骚扰问题？为什么？

[解答提示] 如果一个企业实施了零容忍政策，这就是一个适当的用以保护雇员免受性骚扰和促进一个安全的工作环境的举措。任何政策或规则必须保持一致性才能有效。

3. 你建议对丹佛铸币局的员工进行哪些培训？解释一下培训的内容及过程。

[解答提示] 学生的反应可能各异，他们的回答应该包括重点关注人力资源政策、尊重个人、零容忍政策，并强调工作场所的安全、质量和生产力。学生在阅读和学习第 12 章后，可能会访问美国管理协会（AMA）的网站[http://www.amanet.org/onsite/sexual%2Dharassment/? CMP=KAC-G1110&gclid=CLz4n97rwYYCFQpb UAodymkWQg]，搜寻防止和解决工作场所性骚扰的培训方法的其他信息。

4. 如果你是这个机构的负责人，既然达成了协议，那么你会采取什么措施以确保你的机构成为一个典型的工作场所？（提示：你可以登录 www.usmint.gov 查看美国铸币局的战略规划。）

[解答提示] 学生回答这个问题的建议会有所不同。答案应该反映他们对建立书面政策的重要性的认识，不仅仅要相信其价值还要颁布它们。在回答这个问题时，学生应该访问美国铸币战略计划的网站 [http://www.usmint.gov/downloads/foia/2000_final_Strat_plan.pdf]。当他们阅读并检查这个

www.TopSage.com

战略计划时，你的学生会注意到美国铸币局的一部分使命，声称："我们将致力于追求卓越和完整，为每一个雇员提供报酬和安全的工作场所。"其他组织可以了解到，忽视可实施的性骚扰政策的重要性可能会导致雇员士气低下，且耗费大量的费用。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第13章

变革与创新管理

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

变革的力量；变革过程的两种观点

- 详述变革的外部和内部力量
- 比较变革的风平浪静观和急流险滩观
- 解释卢因的三步骤变革过程模型
- 详述当今管理者所面临的环境

组织变革管理

- 定义组织变革
- 比较内部和外部的变革推动者
- 描述管理者可能会如何变革结构、技术和人员
- 解释为什么人们抵制变革以及如何应对这些抵制

当今变革管理中的问题

- 解释为什么变革组织文化如此艰难，管理者如何能实现组织文化变革
- 描述员工压力以及管理者如何帮助员工处理这种压力
- 详述如何成功地进行变革

激发创新

- 解释为什么创新不仅仅是创造
- 解释创新的系统观
- 描述创新所需的结构、文化和人力资源变量
- 解释什么是创新带头人，为什么他们对于创新而言是重要的

课程提要

Ⅰ 变革的力量

A. 外部力量。
  1. 市场力量。
  2. 政府法律法规。
  3. 技术。
  4. 劳动力市场。
  5. 经济变化。

B. 内部力量。
  1. 组织战略。
  2. 劳动力队伍。
  3. 新设备。
  4. 员工的态度。

Ⅱ 变革过程的两种观点

A. 风平浪静观。
  1. 变革被认为是事件的正常运作中偶尔的中断。
  2. 卢因的三步骤变革过程（见图表13—1）。
    a. 解冻现状。
      （ⅰ）对所需变革的准备。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

(ⅱ) 可通过增强驱动力或减少制约力，或是同时采用两类措施实现。

b. 变革到新的状态。

c. 再冻结并保持变革的持久性。

(ⅰ) 再冻结的目的是为了通过强化新产生的行为来稳定新的状态。

3. 风平浪静的环境并不是今天大多数管理者所面临的。

B. 急流险滩观。

1. 变革是一种可预见的自然状态，管理变革是一个持续的过程。

2. 与不确定和动态环境相适应，也与由信息、思想和知识主导的新时代的动态环境相适应。

3. 生存要求足够的灵活适应能力。

C. 对上述两种观点的认识。

1. 不是每一位管理者都面临着一种不断无序变化的环境，但是不处于这一环境中的管理者数量正在急剧地减少。

2. 变革不再是偶发的干扰事件，管理者必须时刻准备好应对变革。

D. 学习回顾。

- 讨论变革的外部力量和内部力量。
- 对比变革的风平浪静观和急流险滩观。
- 解释卢因的三步骤变革过程模型。
- 讨论今天组织管理者所需面对的环境。

Ⅲ　组织变革管理

A. 什么是组织变革?

1. 工作场所的人员、结构和技术的任意变动。

2. 外部咨询人员与内部管理者都可以成为变革推动者。

3. 发动变革包括确定变革的类型并付诸行动。

B. 变革的类型。

1. 管理者可选择的变革方案有如下三种（见图表 13—2）。

a. 结构变革。

(ⅰ) 变化的条件或战略要求结构做相应的改变。

(ⅱ) 组织结构是从工作专门化、部门化、指挥链、集权化与分权化以及正规化几方面来定义的。

(ⅲ) 管理者可以改变组织的结构要素。

(ⅳ) 另一个方案是对整体的结构设计作出重大改变。

b. 技术变革。

(ⅰ) 大多数早期的研究着重于探讨技术创新的变革努力。

(ⅱ) 竞争的力量要求管理者引入新的设备、工具或操作方法。

(ⅲ) 自动化。

(ⅳ) 计算机化。

c. 人的变革（见图表 13—2）。

(ⅰ) 变化的态度、期望、认知和行为。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

(ⅱ) 组织发展侧重于借以改变人员以及人际间工作关系的本质和性质的各种方法或方案。

d. 全球范围的组织发展。

(ⅰ) 对美国组织有效的方法可能不适用于其他国家或地区的组织。

(ⅱ) 管理者必须考虑文化特质。

C. 应对变革的阻力。

1. 抵制变革的原因。

a. 不确定性。

b. 习惯。

c. 担心个人损失。

d. 顾虑变革不符合组织的最佳利益。

2. 减少阻力的技术。

a. 减少阻力的七种策略(见图表13—4)。

(ⅰ) 教育与沟通。

(ⅱ) 参与。

(ⅲ) 促进与支持。

(ⅳ) 谈判。

(ⅴ) 操纵与合作。

(ⅵ) 挑选接受变革的员工。

(ⅶ) 强制。

D. 学习回顾。

- 定义组织变革。
- 比较外部和内部的变革推动者的区别。
- 解释管理者该如何变革组织的结构、技术和人员。
- 解释人们抵制变革的原因以及如何克服变革的阻力。

E. 关键术语。

1. 组织变革——组织中人员、结构或技术的任意变动。
2. 变革推动者——作为催化剂起作用的并承担变革过程管理责任的人。
3. 组织发展(OD)——改变人员以及人际间工作关系的本质和性质的各种方法或方案。

Ⅳ 当今变革管理中的问题

A. 组织文化变革。

1. 强文化会成为变革的特殊阻力,因为员工已经融入这种文化之中。
2. 组织文化的变革需要经历一段时间。
3. 对情境因素的认识。

a. 文化变革最可能在如下情形中发生。

(ⅰ) 大规模危机出现。

(ⅱ) 领导职位易人。

(ⅲ) 组织新而小。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

(iv) 文化力弱。

4. 如何实现文化变革?

a. 需要一套全面而协调的战略来管理文化变革(见图表 13—5)。

b. 管理者需要有耐心,因为文化变革是迟缓的。

B. 处理员工压力。

1. 组织变革造成了一种压力。

2. 什么是压力?

a. 压力未必是件坏事。

b. 职责压力有助于提高绩效。

c. 压力通常与限制和要求相伴随。

d. 潜在的压力要转化为现实的压力需要具备两个前提。

(i) 结果具有不确定性。

(ii) 结果必须非常重要。

3. 压力的来源(见图表 13—6)。

a. 个人的因素或与职务相关的因素。

b. 任何形式的变革都可能造成压力。

4. 压力的症状(见图表 13—7)。

a. 生理的。

b. 心理的。

c. 行为的。

5. 减缓压力。

a. 组织的努力。

(i) 始于员工甄选。

(ii) 真实工作预览。

(iii) 改进沟通。

(iv) 绩效计划方案。

(v) 职务再设计。

b. 员工个人生活的压力。

(i) 管理者必须考虑在伦理方面是否有权干涉员工的个人生活。

(ii) 员工咨询服务。

(iii) 时间管理方案。

(iv) 员工幸福感方案。

C. 成功地进行变革。

1. 变革是一种全球性的挑战。

2. 组织所有层级的管理者都与变革过程有关。

3. 管理者可以通过如下方法提高变革成功的可能性。

a. 使组织做好变革的准备(见图表 13—8)。

b. 理解管理者在过程中的职责。

c. 增加员工个人的职责。

D. 学习回顾。

- 解释为什么组织文化变革很困难以及管理者应该如何应对。
- 描述员工压力以及管理者应该如何帮助员工减轻压力。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

- 讨论怎样能使变革成功。

E. 关键术语。

1. 压力——人们对特别的要求、限制和机会对他们施加的过度压迫感所产生的一种不良反应。

V **激发创新**

A. 创造与创新。

1. 能激发创造力的组织不断开发出做事的新方式和解决问题的新办法。
2. 富有创造力的组织具有将创造性思想转变为有用的结果的能力。

B. 创新的激发与培育。

1. 创新的系统观（见图表 13—10）。
2. 结构因素（见图表 13—11）。
   a. 有机式结构对创新有正面的影响。
   b. 拥有富足的资源为创新提供另一重要的基石。
   c. 单位间密集的沟通有利于克服创新的潜在障碍。
   d. 创新型组织试图将创新活动的时间压力最小化。
   e. 如果一个组织的结构为创造性提供明确的支持，员工的表现也会更具创造性。
3. 文化因素。
   a. 接受模棱两可。
   b. 容忍不切实际。
   c. 外部控制少。
   d. 接受风险。
   e. 容忍冲突。
   f. 注重结果甚于手段。
   g. 强调开放系统。
   h. 正面反馈。
4. 人力资源因素。
   a. 创新型组织的特征。
      (ⅰ) 积极开展员工的培训与开发。
      (ⅱ) 提供高工作保障。
      (ⅲ) 鼓励个体成为创新带头人。
   b. 创新带头人有共同的个性特征。
   c. 创新带头人显示出与动态性领导相似的特征。

C. 学习回顾。

- 解释为什么创新不仅仅是创造。
- 解释创新的系统观。
- 描述创新的三类必要因素：结构、文化和人力资源。
- 解释什么是创新带头人，为什么他们对组织的创新十分重要。

D. 关键术语。

1. 创造——以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

联系的一种能力。

2. 创新——形成创造性思想并将其转化为有用的产品、服务或工作方法的过程。
3. 创新带头人——主动而热情地将创意予以细化，并提供支持，克服阻力，确保创新得到推行的组织成员。

选择题

1. (　　)是变革的内部力量的例子。
   a. 员工态度　b. 法律与法规
   c. 技术　d. 经济变化
2. 变革的外部力量有多种来源。下列哪一项不是变革的外部力量?
   a. 政府法律与法规　b. 劳动力市场
   c. 组织战略　d. 经济变化
3. 卢因的变革模型中，(　　)部分有这样一个例子，一名工人将他使用的新设备作为其工作的最佳工具。
   a. 变革　b. 再冻结
   c. 驱动力　d. 解冻
4. 一名工人参加了一次与生产过程中电脑技术的使用有关的专题研讨会。这次会议促使该工人想通过调查了解该技术如何用于他所在的公司。这一行为属于卢因模型中的什么部分?
   a. 变革　b. 再冻结
   c. 驱动力　d. 解冻
5. 增强驱动力或(　　)能实现解冻现状。
   a. 降低制约力　b. 维持现状
   c. 政府规章　d. 战略的重新制定
6. 与不确定性和动态环境相适应的比喻是(　　)。
   a. 风平浪静　b. 沉船
   c. 急流险滩　d. 死水
7. 当外部咨询人员被雇为变革推动者时，(　　)。
   a. 外部力量对组织的影响力很小
   b. 他更倾向于激发更剧烈的变革
   c. 他几乎不能作为变革的催化剂
   d. 他通常需要一个主要的变革咨询师来领导变革
8. 托尼管理着一组办公室人员，并希望能改变他们的态度、期望、观念和行为。这属于哪一类型的变革?(　　)
   a. 结构　b. 技术
   c. 群体　d. 人员
9. 一种管理变革的技术，该技术包含改变工作团队所有的态度、刻板印象和认知，这种技术是(　　)。
   a. 敏感性训练　b. 过程咨询
   c. 工作再设计　d. 组际发展

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

10. 人们抵制变革的原因包括(　　)。
 a. 担心个人损失
 b. 担心变革强调个人目标胜过组织目标
 c. 变革带来的巨大财务成本
 d. 以上各项
11. 减少变革阻力的方法之一是(　　)。
 a. 教育与沟通　　b. 谈判
 c. 促进与支持　　d. 以上各项
12. 当管理者对员工直接使用威胁或强制手段来减少变革的阻力时，这是(　　)。
 a. 强制　　b. 参与
 c. 谈判　　d. 操纵与合作
13. 希望通过变革组织文化来进行变革管理的管理者可以采取一系列方法，包括(　　)。
 a. 敏感性训练
 b. 自动化或计算机化
 c. 委派新领导提出新的愿景
 d. 过程咨询
14. 实现文化变革的方法包括(　　)。
 a. 维持局部控制　　b. 利用群体的弹性过程
 c. 增加垂直差异　　d. 进行文化分析
15. 下列情境因素中的哪一项促进文化变革?
 a. 强文化　　b. 领导权长期由一人掌握
 c. 发生剧变　　d. 组织规模大且知名度高
16. 下列关于压力的说法中哪一项是正确的?
 a. 性格是压力的主要成因
 b. 压力本质上无所谓好坏
 c. 潜在压力总会转化为现实压力
 d. 以上各项
17. (　　)的症状包括生理的、心理的或行为的。
 a. 压力　　b. 组织的机能障碍
 c. 技术变革　　d. 结构变革
18. 在减缓员工压力时，管理者最好(　　)。
 a. 使沟通程度降至最低以缓解员工焦虑
 b. 拒绝对员工提供帮助
 c. 对员工提供咨询服务
 d. 劝阻员工不要谈论个人感受以免发生不道德的干涉
19. 减缓压力有多种方式，包括(　　)。
 a. 职务再设计　　b. 人员甄选过程
 c. 真实工作预览　　d. 以上各项
20. 具有变革能力的组织的特征包括(　　)之外的所有项。
 a. 将过去与现在联系起来

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

b. 使学习成为一种生活方式
c. 确保团队间差异
d. 整合技术

21. 激发创造性的组织具有(　　)特征。
a. 发展独特的工作方式以提供解决问题的办法
b. 高度集权化的管理
c. 高度依赖人员变革技术
d. 因模棱两可而带来高压环境

22. 创造过程的结果需要转化为有用的产品、服务或工作方法，这是对(　　)的定义。
a. 技术　　b. 创新
c. 学习型组织　　d. 创新带头人

23. 创新型组织的结构特征包括(　　)。
a. 强调时间压力与期限
b. 被限制的沟通
c. 高度正式化和工作专业化
d. 使用跨职能团队和任务导向

24. 创新型组织的文化特征包括(　　)。
a. 机械式组织结构　　b. 权力集中化
c. 接受模棱两可　　d. 低度的不确定性

25. 创新带头人现象属于激发组织创新力的(　　)类型的因素。
a. 结构　　b. 技术
c. 文化　　d. 人力资源

判断题

1. T F 劳动力市场的波动构成了外部变革的来源之一。
2. T F 新设备的引入代表了变革的内部力量。
3. T F 根据卢因的观点，成功的变革包括解冻陈旧的行为并试图建立新的行为。
4. T F 一般来说，只有高层管理者才能成为组织的变革推动者。
5. T F 作为变革推动者，管理者必须激发变革，因为他们负有改进组织绩效的责任。
6. T F 自动化是指用机械取代人力来完成某些活动的一种技术改革。
7. T F 对美国组织有效的组织发展方法永远不会适用于其他国家的组织或部门。
8. T F 人们抵制变革的原因包括不确定性，担心个人损失，以及认为变革并不符合组织的最佳利益。
9. T F 变革使已知的事物变得模糊而不确定。
10. T F 合作是将努力转换到施加影响上，例如故意扭曲事实，隐瞒破坏性信息，或是制造谣言。
11. T F 强制使用了直接威胁或强迫手段。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

12. T F 组织文化由相对稳定和持久的因素构成，这一事实往往致使文化变革面临相当大的压力。
13. T F 如果某种特定的文化随着时间的推移不再适合组织，并且成为有效管理的绊脚石，那么管理者很少能改变这一局面，特别是在短期内。
14. T F 如果管理者想要实施文化变革，他必须首先发动组织重组，引入新的故事和仪式，或是任命新的领导。
15. T F 任何类型的压力都是有害的且必须被彻底消除，以此确保员工实现最优工作绩效。
16. T F 压力来源于个体因素或职务相关因素。
17. T F 与职务相关的不满意、紧张、焦虑、烦躁、厌倦、拖延等都是压力的心理症状。
18. T F 压力的行为症状包括新陈代谢的变化，心率和呼吸加速，头痛等。
19. T F 有变革能力的组织持续性地变革有助于开发新机会。
20. T F 富有创造性的组织开发出独特的工作方式来解决工作中的问题。
21. T F 有机式组织结构对创新有消极影响。
22. T F 时间压力促使人们更加努力地工作，并使之更具创造力。
23. T F 培养创新的组织不能容忍员工的冒险。
24. T F 组织内部允许创新的文化因素包括接受模棱两可，容忍不切实际，外部控制少等。
25. T F 创新带头人拥有的共同个性特征包括高度自信、有毅力、精力旺盛，以及风险倾向性。

□ 配对题

a. 创新带头人
b. 组织发展
c. 创造
d. 创新
e. 组织变革
f. 变革推动者
g. 压力

_____ 1. 改变人员以及人际间工作关系的本质和性质的各种技术或方案。

_____ 2. 形成创造性思想并将其转化为有用的产品、服务或工作方法的过程。

_____ 3. 作为催化剂起作用并承担变革过程管理责任的人。

_____ 4. 人们面对那些与自身愿望密切相关，但结果不确定而又重要的要求、限制和机会时，产生的一种动态反应。

_____ 5. 主动而热情地将创意予以细化，并提供支持，克服阻力，确保创新得到推行的组织成员。

_____ 6. 组织中人员、结构或技术的任意变动。

_____ 7. 以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特联系的一种能力。

www.TopSage.com

TopSage.com

思考题解答

1. 低层的员工能成为变革推动者吗？回答并说明你的理由。

[解答提示] 如果低层的员工是低层管理者，那么他可能扮演变革分解者的角色，就好像任何管理者都是变革推动者一样。然而，请记住，随着组织对员工的授权，员工也被赋予了变革推动者的角色。

2. 创新要求并允许人们犯错误。然而，多次犯错误会断送一个人的前程。你赞成这种观点吗？为什么？这对培育创新有什么启示？

[解答提示] 这个问题是适合进行课堂辩论的。一部分同学赞成，一部分同学反对。必须认识到并能综合培育创新与错误之间的关系。如果一个组织因为失误而处罚员工，员工就失去了在创新面前“碰碰运气”的勇气，而且创新性的活动也会消失。

3. 机会、限制和要求怎么产生压力？请各举一例。

[解答提示] 这个问题适合学生就自身的情况进行分析。你可以结合大学教师给你创造的机会、限制和要求来回答这个问题。你需要识别出你感知到的压力水平。然后大家可以就处于不同的压力水平的例子进行分析。

4. 有计划的变革通常被认为是组织要采取的最好方式。无计划的变革会不会也是有效的？请解释。

[解答提示] 这个问题的答案并不唯一。但是，在讨论时，你可以考虑一下你今晚或这周末的计划。然后设想一个朋友突然叫你（无计划地）去参加一个活动或参观一个地方。你会去吗？这是否可以表现为无计划的组织变革呢？

5. 一般来说，组织所能吸纳的变革总有个限度。作为一个管理者，你能发现什么征兆反映你的组织已无力接受更多的变革？

[解答提示] 组织可能超过其接受变革限度的征兆包括不断增大的变革阻力。如果变革对员工的工作绩效与行为产生了负面影响，这也是组织可能超过其接受变革限度的另一个征兆。

案例应用讨论问题解答

1. 你认为 1-800-Got-Junk？在更大程度上面临的是风平浪静型的环境还是急流险滩型的环境？解释一下。哪些内外部力量产生了对变革的需要？

[解答提示] 该公司在更大程度上面临着风平浪静型的环境。正如其 CEO 布雷恩・斯丘达莫尔所说，他们的公司是一个“奇特的混血儿”。尽管垃圾托运这项服务存在了几个世纪，但 1-800-Got-Junk？在其工作中采用了高科技和前沿技术。技术的发展、政府法规的变化，以及经济的衰退都是导致该企业变革的外部力量；而迅速的扩张和重组是企业可能导致变革的内部力量。

2. 你认为 1-800-Got-Junk？是一个有变革能力的组织吗？运用图表 13—8

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

来帮助你回答这个问题。

[解答提示] 根据图表 13—8 以及为管理持续变革而做准备的组织特征，你应该能发现用以描述有变革能力的组织属性在 1-800-Got-Junk? 中都能得到体现。请用该公司的例子具体说明你识别出的每一种特性。

3. 根据图表 13—11 中的信息，斯丘达莫尔如何在 1-800-Got-Junk? 和公司的特许经销商中激发和培育创新?

[解答提示] 仔细研究图表 13—11，你会发现该公司的组织结构、文化和人力资源实践都是为了培养企业创新：结构上强调高能量和动态结构；文化上强调创新型领导；企业对其员工进行授权。

4. 从 1-800-Got-Junk? 的变革和创新中，其他组织能学到些什么?

[解答提示] 以 1-800-Got-Junk? 的文化、使命和结构为例，其他组织能将其作为赶超的对象，学习内容包括提升管理层与员工之间的信任，重视对企业内每一层级员工的投入，理解顾客及其需要，在公司内部的员工之间分享最优实践和技术（通过 JunkNet），培养新一代的创新型领导者，提升竞争力。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第14章

行为的基础

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

为什么要了解个体行为?

- 解释为什么组织有如一座冰山的概念对于理解组织行为是重要的
- 描述组织行为学关注的焦点和组织行为学的目的
- 定义管理者想要解释、预测和施加影响的六种重要的雇员行为

态度

- 描述态度的三种构成成分
- 详述与工作有关的三种态度
- 描述工作满意度对雇员行为的影响
- 解释个人如何调解态度和行为之间的矛盾

人格

- 比较迈尔斯-布瑞格斯类型指标和大五人格模型
- 描述已被证明的在解释组织中的个人行为方面最有力的五种人格特质
- 解释情绪和情绪智力如何影响行为

知觉

- 解释对知觉的了解如何帮助管理者更好地理解个体行为
- 描述归因理论的主要因素
- 详述基本归因错误和自我服务偏见是如何歪曲原因的
- 举出三个判断他人时的捷径

学习

- 解释操作性条件反射如何帮助管理者理解、预测行为并对其施加影响
- 描述管理工作人员的社会学习理论的含义
- 详述管理者如何塑造行为

当前组织行为学的问题

- 描述管理者在管理Y一代工人时面临的挑战
- 解释管理者能为处理工作场所中的不当行为做些什么

课程提要

I 为什么要了解个体行为?

A. 组织行为学关注的是人们在工作中的活动。

B. 组织行为犹如一座冰山：只有很少一部分是清晰可见的，而大量的内容是隐藏起来的（见图表14—1）。

C. 组织行为学关注的焦点。

1. 个体行为。
    a. 主要来自心理学家的贡献。
    b. 包括态度、人格、认知、学习和激励等课题。
2. 群体行为。
    a. 主要来自社会学家和社会心理学家的工作。
    b. 包括群体规范、角色、团队建设、领导和冲突等课题。

D. 组织行为学的目的。

1. 解释、预测和影响行为。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

2. 六项重要的员工行为。
    a. 员工生产率。
    b. 缺勤率。
    c. 离职率。
    d. 组织公民行为（OCB）。
    e. 工作满意度。
    f. 工作场所不当行为。

E. 学习回顾。
- 解释为什么将组织视作冰山的观点对解释组织行为十分重要。
- 描述组织行为学关注的焦点和目的。
- 定义管理者试图解释、预测和影响的六项重要的员工行为。

F. 关键术语。
1. 行为——人们的活动。
2. 组织行为学——对人们在工作中的活动的研究。
3. 员工生产率——对效率和效果绩效的测量。
4. 缺勤——未能进行工作。
5. 离职——自愿或非自愿地长期退出一个组织。
6. 组织公民行为——员工自由决定的行为，不包括在员工的正式工作要求中，但会促进组织的有效性。
7. 工作满意度——员工对自己工作的总体态度。
8. 工作场所不当行为——任何会对组织及其员工产生负面影响的员工的故意行为。

Ⅱ　态度

A. 由三种成分构成。
1. 认知成分。
2. 情感成分。
3. 行为成分。

B. 与工作相关的三种最重要的态度。
1. 工作满意度。
2. 工作参与。
3. 组织承诺。

C. 工作满意度。
1. 尽管对工作满意的员工数量正在下滑，但大多数人对他们的工作比较满意。
2. 工作满意度倾向于随着收入增加而提高。
3. 全球工作满意度。
4. 满意度与生产率。
    a. 满意度与生产率之间有很强的关联。
    b. 员工满意度较高的组织比员工满意度较低的组织更有效。
5. 满意度与缺勤率。
    a. 满意的员工缺勤率更低，但二者关联性不明显。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

6. 满意度与离职率。
   a. 满意的员工离职率更低，而不满意的员工离职率高。
   b. 员工的绩效水平是满意度—离职率关系的一个重要调节变量。
7. 工作满意度与客户满意度。
   a. 满意的员工会提高客户的满意度和忠诚度。
   b. 不满意的客户会增加员工对工作的不满意。
8. 工作满意度与工作场所不当行为。
   a. 不满意的员工会采取某种方式作出反应，但其反应不确定。

D. 工作参与和组织承诺。
1. 工作参与。
   a. 工作参与程度高的员工对他们所做的工作持有强烈的认同感，并确实在意他们的工作。
   b. 高工作参与度与低缺勤率及低离职率有关。
2. 组织承诺。
   a. 对所在组织的认同。
   b. 组织承诺的重要性降低。
3. 组织支持感。
   a. 高水平的组织支持感会导致工作满意度的增加和离职率的降低。

E. 态度与一致性。
1. 人们寻求态度间的一致性。
2. 人们寻求态度与行为的一致性。

F. 认知失调理论。
1. 用于解释态度与行为之间的关系。
2. 个体寻求失调度最低的稳定状态。
3. 减少失调的愿望取决于下列三个因素。
   a. 造成失调的因素的重要程度。
   b. 个体相信自己对这些因素的影响程度。
   c. 失调涉及的奖赏。

G. 态度调查。
1. 态度调查样例（见图表 14—2）。
2. 定期进行态度调查能够提醒管理者注意潜在的问题，并尽早采取措施。

H. 对管理者的意义。
1. 态度对潜在的问题提出预警并影响行为。
2. 管理者应该关注那些有助于形成高水平员工满意度的因素，以便使员工的工作更富有成效。
3. 员工试图降低失调。
   a. 当员工认识到失调取决于外部因素且不可控时，降低失调的压力最小。
   b. 当员工所得的奖赏足够抵消失调时，降低失调的压力同样会下降。

I. 学习回顾。

www.TopSage.com

TopSage.com

- 描述态度的三种构成成分。
- 解释与工作有关的三种态度。
- 描述工作满意度对员工行为的影响。
- 讨论员工如何调和态度与行为之间的不一致。

J. 关键术语。

1. 态度——对于物体、人或事件的评价性陈述，这种陈述可以是赞同的也可以是反对的。
2. 认知成分——态度的一种成分，由个体持有的信念、观点、知识或信息构成。
3. 情感成分——态度中的情绪或感受部分。
4. 行为成分——态度中的一种成分，个体以某种方式作出行动的意向。
5. 工作参与——员工认同自己的工作、积极参与并将工作绩效视为自我价值重要体现的程度。
6. 组织承诺——员工的组织取向，表现为员工对自尊的忠诚度、认同度及组织参与的程度。
7. 组织支持感——员工对组织重视其贡献并关心其幸福的大体想法。
8. 认知失调——态度之间或态度与行为之间存在的任何不协调或不一致。
9. 态度调查——包括一系列的问题，用于了解员工对其工作、工作小组、上级领导或组织的感知。

Ⅲ　人格

A. 通常根据个体表现出来的、可测量的人格特质进行描述。

B. 迈尔斯-布瑞格斯类型指标（MBTI）（见图表 14—3）。

1. 四个维度。
   a. 社交倾向。
      （ⅰ）外向型。
      （ⅱ）内向型。
   b. 资料收集。
      （ⅰ）领悟型。
      （ⅱ）直觉型。
   c. 决策偏好。
      （ⅰ）情感型。
      （ⅱ）思维型。
   d. 决策风格。
      （ⅰ）感知型。
      （ⅱ）判断型。
   e. 对管理者的意义。

C. 大五人格模型。

1. 研究证实效度。
2. 五项人格特质。
   a. 外倾型。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

b. 随和性。

c. 责任意识。

d. 情绪稳定性。

e. 经验的开放性。

3. 研究表明这些人格维度与工作绩效之间存在着重要关系。

D. 其他有关人格特质的见解。

1. 被证实能解释组织中个体行为的另外五个人格特质。

a. 控制点。

(ⅰ) 内控型。

(ⅱ) 外控型。

b. 马基雅维里主义。

c. 自尊。

(ⅰ) 高自尊。

(ⅱ) 低自尊。

d. 自我监控。

e. 冒险性。

E. 不同文化下的人格类型。

1. 几乎所有的跨文化研究都体现出大五人格理论的五大人格特质。

2. 任何一个国家都不可能只有一种共同的人格类型。

3. 一国的文化可以影响到人们主流人格的特点。

F. 情绪和情绪智力。

1. 情绪。

a. 客体针对性。

b. 六种常见的情绪。

(ⅰ) 愤怒。

(ⅱ) 害怕。

(ⅲ) 悲伤。

(ⅳ) 快乐。

(ⅴ) 厌恶。

(ⅵ) 惊奇。

c. 不同的人对能唤起情绪的特定刺激会作出不同的反应。

2. 情绪智力(EI)。

a. 五个维度。

(ⅰ) 自我意识。

(ⅱ) 自我管理。

(ⅲ) 自我激励。

(ⅳ) 感同身受。

(ⅴ) 社会技能。

b. 情绪智力与工作绩效之间正相关。

G. 对管理者的意义。

1. 研究人格的主要价值在于员工的选择。

2. 霍兰德的人格类型(见图表14—4)。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

a. 当人格特质与职业匹配时会产生最高的满意度和最低的离职率。

H. 学习回顾。

- 比较迈尔斯-布瑞格斯类型指标与大五人格模型。
- 描述公认的解释组织中个体行为最具权威的五大人格特质。
- 解释情绪和情绪智力是如何影响行为的。

I. 关键术语。

1. 人格——影响一个人对他人的反应与交往方式的独特的情感、思维和行为模式的总和。
2. 大五人格模型——人格的五因素模型。
3. 控制点——人们相信他们能主宰自己命运的程度。
4. 马基雅维里主义——讲求现实，对人保持情感的距离，相信结果能替手段辩护的程度。
5. 自尊——个体喜爱或不喜爱自己的程度。
6. 自我监控——个体根据外部情境因素调整自身行为的能力。
7. 印象管理——个体试图控制他人对自己的印象。
8. 情绪——指向人或物的强烈情感。
9. 情绪智力（EI）——察觉和管理情绪线索和信息的能力。

Ⅳ 知觉

A. 即使人们看到同样的客体，也会产生不同的认知。

B. 影响知觉的因素。

1. 知觉者。
2. 目标（见图表 14—5）。
3. 情境。

C. 归因理论。

1. 三个因素（见图表 14—6）。
   a. 区别性——指个体在不同情境中是否有不同的表现。
   b. 一致性——指每个人在面对类似情境时都作出相同的反应。
   c. 一贯性——指个体的行为是否稳定而持久。
2. 基本归因错误。
3. 自我服务偏见。

D. 判断他人时常走的捷径。

1. 假设相似性。
2. 刻板印象。
3. 晕轮效应。

E. 对管理者的意义。

1. 员工以自己的知觉而不是客观现实为基础作出反应。
2. 员工针对他们的所见进行理解解释，这导致了知觉失真存在潜在的可能性。

F. 学习回顾。

- 解释对知觉的研究如何帮助管理者更好地理解个体行为。
- 描述归因理论的主要因素。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

- 讨论基本归因错误和自我服务偏见如何扭曲个体的归因。
- 列举判断他人时常用的三个捷径。

G. 关键术语。

1. 知觉——个体为了对自己所在的环境赋予意义而组织和解释自己的感觉印象的过程。
2. 归因理论——该理论解释了这种现象：由于我们对某一特定行为作出的归因不同，因而影响到我们对个体的判断也十分不同。
3. 基本归因错误——在判断他人行为时，人们倾向于低估外部因素的影响而高估内部或个人因素的影响。
4. 自我服务偏见——把自己的成功归因于内部因素如能力或努力，而把自己的失败归因为外部因素如运气的判断倾向。
5. 假设相似性——判断时认为他人与我们类似的信念。
6. 刻板印象——以对个体所在的团体的认知为基础去判断他人。
7. 晕轮效应——根据个体的某一种特征形成对他的总体印象。

Ⅴ 学习

A. 如果我们想解释、预测和影响行为，我们需要了解人们是如何学习的。

B. 操作性条件反射。

1. 行为是其结果的函数。
2. B. F. 斯金纳的研究。
3. 积极的强化有助于增加期望行为出现的频率。
4. 如果正确回答之后紧跟着奖励，则效果最为明显。

C. 社会学习。

1. 他人的影响是社会学习理论的核心观点。
2. 决定影响模型的四个过程。
   a. 注意过程。
   b. 保持过程。
   c. 动力复制过程。
   d. 强化过程。

D. 行为塑造：一项管理工具。

1. 行为塑造。
2. 塑造行为的四种方法。
   a. 积极强化——一种行为之后伴随着愉快事件的发生。
   b. 消极强化——中止或逃离不愉快事件的反应获得奖励。
   c. 惩罚——对令人不满的行为进行处罚以使其消亡。
   d. 忽视——取消维持某种行为的所有强化物的办法。

E. 对管理者的意义。

1. 管理者应该奖励组织期望看到的行为。
2. 员工将管理者视为角色榜样。

F. 学习回顾。

- 解释操作性条件反射如何帮助管理者理解、预测和影响行为。
- 描述社会学习理论对工作中的人员管理的意义。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

● 讨论管理者应该如何塑造行为。

G. 关键术语。

1. 学习——由于经验的结果导致行为中出现比较持久的变化的过程。
2. 操作性条件反射——一种学习类型，是指理想的自愿行为会得到奖赏或避免惩罚。
3. 社会学习理论——认为人们可以通过观察和直接的经验行为进行学习的一种学习理论。
4. 行为塑造——通过系统地、循序渐进地对每一步进行强化，使个体越来越趋近理想的反应，从而达到行为塑造的目的。

Ⅵ 当前组织行为学的问题

A. 管理工作场所中的代际差异。

1. Y 一代是谁?
   a. 出生于 1978 年之后的人。
   b. 他们希望他们的工作生活能提供广泛的经历与机会（见图表 14—7）。
2. 应对管理挑战。
   a. 对 Y 一代员工的管理可能会在外部形象、技术和管理风格这类问题上发生冲突。

B. 管理工作场所中的不当行为。

1. 管理者必须认识到不当行为是存在的。
2. 管理者需要采取预防和响应的行为措施。

C. 学习回顾。

● 描述管理者在管理 Y 一代员工时面临的挑战。
● 解释管理者能采取什么措施以应对工作场所的不当行为。

选择题

1. 组织行为学关注的焦点是(　　)。
   a. 个体和群体的行为　　b. 预测行为
   c. 理解行为　　d. 操控员工行为
2. 由于招聘、筛选和培训成本的上升，高(　　)会成为一个问题。
   a. 员工满意度　　b. 工作场所不当行为
   c. 离职率　　d. 生产率
3. (　　)是一种员工自由决定的行为，不包括在员工正式的工作要求中，但会促进组织的有效性。
   a. 员工生产率　　b. 组织公民行为
   c. 社区服务　　d. 工作承诺
4. 对人、物和事件进行的评价性陈述叫做(　　)。
   a. 知觉　　b. 态度
   c. 人格特质　　d. 失调
5. 个体持有的信念、观点、知识或信息是(　　)。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

a. 态度的行为成分　　b. 态度的认知成分
c. 态度的情感成分　　d. 认知失调

6. 下列关于满意度—生产率背反关系的说法哪一项是正确的?(　　)
a. 满意度与生产率之间高度正相关
b. 当员工行为受到外部力量的制约时，满意度与生产率之间关联度更高
c. 满意度—生产率之间的关联程度只有在个体层面才显著
d. 只有满意度才能带来生产率的提高

7. 下列哪一项最能描述工作满意度与顾客满意度之间的关系?(　　)
a. 满意的员工会提升顾客的满意度和忠诚度
b. 不满意的员工会提升顾客的满意度和忠诚度
c. 不满意的顾客会提升员工的满意度
d. 满意的顾客会增加员工的不满意

8. (　　)是员工认可某个组织及其目标，并希望长期维持自己在该组织中的成员身份的程度。
a. 工作满意度　　b. 工作参与
c. 组织承诺　　d. 认知失调

9. 认知失调是(　　)。
a. 人们通过其认知心智提高对事物的认知
b. 一个非理性的过程，使人们在解决争议前都处于疯狂状态
c. 是人们感知世界并试图在其中工作的方式
d. 是两种或多种态度之间，或是态度与行为之间存在的任何不协调或不一致

10. (　　)是个体所具备的独特心理特质的总和。它影响着个体与他人交往的方式，通常被描述为个体具有的可测量的品质。
a. 态度　　b. 情绪智力
c. IQ　　d. 人格

11. 下列哪一项不是迈尔斯-布瑞格斯类型指标的维度之一?(　　)
a. 外向型或内向型　　b. 领悟型或直觉型
c. 情感型或思维型　　d. 阳刚特质或阴柔特质

12. 根据迈尔斯-布瑞格斯类型指标，如果两位管理者在探讨员工的问题解决模式，例如解决新出现的问题等，管理者会讨论他们的(　　)维度。
a. 社会倾向　　b. 资料收集
c. 决策偏好　　d. 决策风格

13. 大五人格模型包括(　　)的人格维度，即指个体的责任感、可靠性以及成就取向的程度。
a. 外倾型　　b. 随和性
c. 责任意识　　d. 情绪稳定性

14. 研究表明，(　　)高的员工对自己的工作满意度更低，对其工作环境更加疏远，对工作的参与程度也更低。
a. 外控　　b. 马基雅维里主义

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

c. 内控　　d. 自尊

15. 一位持有“结果能替手段辩护”态度的员工具有很高的(　　)。
a. 控制点　　b. 自我监控
c. 冒险性　　d. 马基雅维里主义

16. 在其他国家，普遍认为(　　)。
a. 每个国家都有共同的人格特质
b. 国家文化能够并且确实会影响主流人格特质
c. 人格特质与工作满意度之间并无关联
d. 美国人更愿意冒险

17. 自我激励和感同身受是(　　)五个维度中的两个。
a. 情绪智力　　b. 马基雅维里主义
c. 积极强化　　d. 控制点

18. 霍兰德的人格类型中，将会成为一家小企业管理者或律师的人格类型是(　　)人格。
a. 现实型　　b. 研究型
c. 传统型　　d. 企业型

19. 如果我们解释人们对事物感知的差异来源于他们的态度、动机、兴趣等因素，我们对知觉的理解就基于(　　)的性质。
a. 知觉者　　b. 目标
c. 过程　　d. 情境

20. 汤姆认为，简最近工作不顺利是由于她遇上的一个工作绩效差的员工让她压力很大，她想解雇那个人。汤姆对简的行为的归因是基于(　　)因素。
a. 区别性　　b. 一致性
c. 刻板印象　　d. 一贯性

21. 我们的归因常存在各种偏差。当一位管理者低估内部因素对员工行为的影响而高估外部因素对之的影响时，管理者(　　)。
a. 表现出自我服务偏见　　b. 犯了基本归因错误
c. 曲解了员工的控制点　　d. 犯了假设相似性的错误

22. 当管理者判断一位有潜力的员工应该像他一样时，管理者犯的是(　　)错误。
a. 晕轮效应　　b. 刻板印象
c. 假设相似性　　d. 基本归因

23. “工会成员总是无中生有”以及“已婚员工比单身员工更稳定”是(　　)的事例。
a. 假设相似性　　b. 晕轮效应
c. 性别歧视　　d. 刻板印象

24. (　　)认为人们可以通过观察和直接经验进行学习。
a. 操作性条件反射　　b. 选择性
c. 行为塑造　　d. 社会学习理论

25. 通过循序渐进的步骤指导员工的学习活动进而塑造员工的过程是(　　)。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

a. 操作性条件反射　　b. 选择性
c. 行为塑造　　d. 社会学习理论

判断题

1. T　F　个体行为的特征包括群体规范、角色、团队建设、领导和冲突等课题。
2. T　F　态度的行为成分是指对人和事倾向于采取特定的行为方式。
3. T　F　研究表明，对工作满意的员工比不满意的员工缺勤率更低，并且这种关联程度很强。
4. T　F　员工的满意度与生产率之间几乎不存在关联。
5. T　F　工作参与是指员工对工作的认同，而组织承诺是员工对其所在组织的认同。
6. T　F　当个体的态度与行为不一致时，他会改变态度或行为，抑或是为这种不一致寻求合理的解释，来弱化这种不一致。
7. T　F　高的或是有价值的奖励会降低个体对失调的重视程度。
8. T　F　态度调查几乎不能为管理者提供有价值的帮助。
9. T　F　人格通常被描述为个体展示出来的可测量的品质。
10. T　F　如果管理者在探讨员工的社会倾向、资料收集偏好、决策偏好等，他们实际上是在明确地运用大五人格模型。
11. T　F　近年来，迈尔斯-布瑞格斯类型指标被研究证明是人格特质分类的一种有效方法。
12. T　F　与迈尔斯-布瑞格斯类型指标不同的是，大五人格模型的效度是有实证支持的。
13. T　F　内控型的人相信外部力量决定着他们的命运。
14. T　F　与低自尊者相比，高自尊者在选择工作时更易冒风险，并且更倾向于选择非传统的工作。
15. T　F　高自我监控者更擅长在他们公开的角色与私人自我之间表现出惊人的差异。
16. T　F　各国都有人格倾向，即某些国家显然会比另一些国家表现出更多的特定人格类型。
17. T　F　研究表明，情绪智力与所有水平的工作绩效正相关。
18. T　F　如果管理者能将人格与工作相匹配，那么员工更可能表现出更高的工作绩效和满意度。
19. T　F　归因是指个体通过组织和解释其感知的印象从而对他们所在的环境赋予意义的过程。
20. T　F　约翰发现两个人在不同的会议上都紧皱眉头。在第一次实验中，约翰相信那个人是对会议的内容不满意；而在另一种情况中，他认为是由于室内过亮的灯光而造成了此人的不满。这就是归因理论的一个例子。
21. T　F　“工会成员无中生有”是自我服务偏见的一个事例。
22. T　F　操作性条件反射认为行为是其结果的函数。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

23. T F 运用惩罚和忽视不会导致员工的学习。
24. T F 总的来说，积极和消极的强化都会导致员工的学习行为。
25. T F 假装工作场所中不存在不当行为是消除工作场所不当行为的有效方法。

配对题

a. 行为塑造
b. 社会学习理论
c. 操作性条件反射
d. 自我服务偏见
e. 知觉
f. 认知成分
g. 情感成分
h. 认知失调
i. 态度
j. 刻板印象
k. 基本归因错误
l. 组织承诺
m. 马基雅维里主义
n. 晕轮效应
o. 自我监控
p. 归因理论
q. 学习
r. 组织行为
s. 员工生产率
t. 工作满意度

____ 1. 对效率和效果的绩效测量。
____ 2. 员工对自己工作的总体态度。
____ 3. 态度的一种成分，由个体持有的信念、观点、知识或信息构成。
____ 4. 人们倾向于把自己的成功归因于内部因素，而把自己的失败归因为外部因素。
____ 5. 个体为了对自己所在的环境赋予意义而组织和解释自己的感觉印象的过程。
____ 6. 两种或多种态度之间或态度与行为之间存在的任何不协调或不一致。
____ 7. 员工的组织取向，表现为员工对组织的忠诚度、认同度与组织参与的程度。
____ 8. 讲求现实，对人保持情感的距离，相信结果能替手段辩护的程度。
____ 9. 态度中的情绪或感受部分。
____ 10. 根据个体的某一种特征形成对他的总体印象。
____ 11. 在判断他人行为时，人们倾向于低估外部因素的影响而高估内部或个人因素的影响。
____ 12. 对人们在工作中的活动的研究。
____ 13. 个体根据外部情境因素调整自身行为的人格特质。
____ 14. 由于经验的结果导致行为中出现比较持久的变化的过程。
____ 15. 该理论解释了这种现象：由于我们对某一特定行为做出的归因不同，因而影响到我们对个体的判断也十分不同。
____ 16. 对于物、人或事件的评价性陈述。
____ 17. 以对个体所在的团体的认知为基础去判断他人。
____ 18. 一种学习类型，是指人们理想的自愿行为会得到奖赏或避免惩罚。
____ 19. 认为人们可以通过观察和直接的经验行为进行学习的一种学习理论。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

____ 20. 通过系统地、循序渐进地对每一步进行强化，使个体越来越趋近理想的反应，从而达到行为塑造的目的。

思考题解答

1. 对于组织中不同层级的管理人员来说，组织行为学领域的知识对他们的重要性是否不同？请具体说明。

[解答提示] 组织行为学的知识对组织中的各层管理者越来越重要，因为他们都是在与人打交道。低层管理者可能直接管理雇员，所以他们需要关于态度、认知和学习方面的知识。如果他们还有人员甄选的任务的话，他们就还需要关于人格的知识。中层管理者可能需要关于态度和人格的知识，因为他们可能不会直接管理雇员。最后，高层管理者可能需要关于态度的知识，因为他们需要处理结构设计和人力资源管理的相关问题。

2. "越来越多的公司现在认识到，如果能够对员工的情绪问题进行了解和管理，则会改善他们的工作绩效、与同伴的协作关系以及与顾客的交往。"这句话对管理者的意义何在？

[解答提示] 如果管理者的公司赞成这样的观点，管理者必须考虑到在员工甄选中情绪智力是一个必要的因素，而且在员工培训和开发中也是如此。

3. 如果你知道一名员工具有如下特点，你对他的行为预测将是怎样的？(1) 外部控制点；(2) 低马基雅维里主义；(3) 低自尊；(4) 高自我监控倾向。

[解答提示] 具备外部控制点的员工对工作更不满意，对工作环境更为疏远，对工作的参与程度更低。低马基雅维里主义的员工可能过于空想主义、情绪化以及关注公平和公正的待遇。低自尊的员工对外部影响更敏感。高自我监控倾向的员工更能根据外部环境调整自己的行为。

4. "管理者永远不应该惩罚问题员工。"你同意这种观点吗？谈谈你的看法。

[解答提示] 不同意。从行为理论来看，惩罚可能是很积极的，而且可以被用作促进可被接受的或要求的行为的手段。然而，在惩罚时，管理者应该记住态度、认知、学习和人格等的意义。

5. 一项盖洛普调查表明，大多数工人对有一个关心他人的老板的评价高于他们对金钱或福利的重视。管理者应当如何理解这些信息？这有什么意义？

[解答提示] 首先，你应该明确你自己是否相信这个调查结果。这本身就是一件很有趣的事情。如果你同意这样的观点（你可能会同意），那么它对管理者的意义就在于应该将管理者培训成态度良好且善于激励员工的管理者。

6. 工作的影响力（由组织外部人士评估）会提高员工的工作满意度吗？研究数据初步显示的确如此。你怎么认为？这对组织有什么意义？

[解答提示] 在回答问题之前，试着考虑你曾担任过的工作岗位或是志愿者

www.TopSage.com

TopSage.com

职位。与职位相关的声誉（或缺乏声誉）会影响到你对该职位的满意度吗？如果是，那么描述这种影响。如果不是，则描述该岗位的哪些因素与你对工作或志愿者职位的满意度（或不满意）有关。将这种经验描述运用到本题的回答中。

7. 设想你负责管理一个其成员年龄比你大得多的群体，你会面临什么挑战？你会如何处理呢？

[解答提示] 有些书可能会帮助新手管理者成功应对这种挑战。其中一本有价值的书是 Loren B. Belker 与 Gary S. Topchik 合著的《第一次当经理》(The First-Time Manager)。第五版由美国管理学会于 2005 年出版发行。

案例应用讨论问题解答

1. 什么样的人格特征最适合 WaMu 的顾客服务和创新文化？

[解答提示] 下列人格特质与 WaMu 的顾客服务和创新文化一致。除此之外，请说出其他几种人格特质并阐述你的理由。

- 直觉型
- 思维型
- 感知型
- 责任意识
- 经验的开放性
- 自我激励
- 自我意识
- 高自尊
- 冒险性

2. 设计一个 WaMu 的管理者可能会用到的员工态度调查。如果有需要的话，你可以查看公司网站（www. wamu. com）上的信息。

[解答提示] 该调查问卷应该包括一系列问题。你在设计该问卷时应注意强调，要求员工回答的问题类型必须具备合法性，这些问卷中的题目应该是可测量的。另外，如何决定问卷中题项的信度与效度同样也是你应该考虑的问题。

3. WaMu 被《财富》杂志评选为 2006 年度百家最佳雇主之一。如果可以的话，你能否预测出 WaMu 中员工工作满意度的情况？在 WaMu 中，工作满意度是如何影响工作成果的？

[解答提示] 你可能会认为 WaMu 的员工具有很高的工作满意度，也可能会断定工作满意度与工作绩效之间存在着因果关联。但是，请不要过快得出结论。你也许应该考虑，在 WaMu 的组织环境下，一名不快乐的员工能否有很高的生产率，如果有，原因是什么？你还可以考虑离职率等其他因素在这个问题中的影响与作用。

4. 公司的核心价值观包括公正、关爱他人、人性化、有生气和有紧迫感。公司是如何体现这些价值观的？

[解答提示] 企业通过人员甄选的环节小心地巩固其文化。WaMu 维护并强化它在所有企业员工的福利问题上持有的价值观。组织提倡和鼓励能尊重所有员工的态度和政策，并创造了人人都有机会成长、创新和成功的工作环境。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第15章

理解群体与团队

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

理解群体

- 定义群体的不同类型
- 描述群体发展的五个阶段

解释工作群体的行为

- 解释决定群体绩效和满意度的主要因素
- 详述角色、规范与遵从、地位系统、群体规模和群体内聚力是如何影响群体行为的
- 解释群体规范对组织的利与弊
- 定义群体思维和社会惰化
- 描述群体内聚力与生产率的关系
- 详述冲突管理如何影响群体行为
- 说明群体决策的优点和缺点

使群体转变为高效的团队

- 比较群体和团队
- 解释为什么团队在组织中如此普遍
- 描述四种最普通的团队
- 列出高效团队的特征

当前管理团队的挑战

- 详述管理全球团队的挑战
- 解释非正式（社会）网络对管理团队的作用

课程提要

I 理解群体

A. 个体在群体中的表现与他们独自一人时的表现是不同的。

B. 什么是群体?

1. 正式群体（见图表 15—1）。
   a. 根据组织的结构而定。
   b. 有着明确的工作分工和具体的工作任务。
   c. 恰当的行为取决于组织的目标，这些行为直接指向组织目标。
2. 非正式群体。
   a. 反映了人们对于社会交往与接触的需要，常常在工作场合发生。
   b. 往往在友谊和共同爱好的基础上形成。

C. 群体发展的阶段（见图表 15—2）。

1. 形成阶段。
   a. 人们加入群体可能是由于组织的工作分配（如正式群体），或是希望得到其他期望的利益（如非正式组织）。
   b. 这一阶段的任务有界定群体的目标、结构和领导层等。
   c. 这一阶段以极大的不确定性为特点。
2. 震荡阶段。
   a. 凸显内部冲突的阶段。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

b. 在由谁控制群体的问题上出现了冲突。

3. 规范阶段。

a. 密切的群体关系得以发展，群体表现出内聚力。

b. 当群体结构比较稳固，群体成员对什么是正确的成员行为达成共识时，这个阶段就结束了。

4. 执行阶段。

a. 群体结构发挥着巨大的作用，并得到广泛认同。

b. 群体的主要精力转移到完成当前的工作任务上。

c. 是长期工作群体发展历程的最后一个阶段。

5. 解体阶段。

a. 群体为解散做好准备。

D. 学习回顾。

- 定义群体的各种类型。
- 描述群体发展的五个阶段。

E. 关键术语。

1. 群体——两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体，为了实现特定的目标而组合在一起的集合体。
2. 形成阶段——群体发展的第一阶段，人们加入群体并界定群体的目标、结构和领导层等。
3. 震荡阶段——群体发展的第二阶段，特点是内部冲突凸显。
4. 规范阶段——群体发展的第三阶段，特点是密切的群体内关系和群体内聚力。
5. 执行阶段——群体发展的第四阶段，在此阶段，群体结构发挥着最大作用。
6. 解体阶段——临时群体发展的最后一个阶段，在此阶段，群体成员关注的是最后的善后工作，而不是高工作绩效。

Ⅱ 解释工作群体的行为

A. 决定群体绩效和满意度的主要因素（见图表 15—3）。

B. 作用于群体的外部环境。

1. 工作群体是一个更大的组织系统中的亚系统。
2. 外部条件包括宏观策略、权力结构、正式规则、组织资源的丰富或匮乏、人事录用标准、组织的绩效管理系统、组织文化，以及群体所在的工作空间的总体布局。

C. 群体成员资源。

1. 包括群体成员的知识、能力、技能和人格特点。
2. 成员个体的知识和技能是群体能够做什么以及这些成员构成群体后有效性如何的参数。
3. 在高绩效的工作群体中，人际交往技能始终都很重要。

D. 群体结构。

1. 角色。

a. 个人扮演的多种角色。

www.TopSage.com

TopSage.com

b. 角色冲突。

2. 规范。

a. 群体规范规定了许多内容，如工作的产出水平、缺勤率、工作节奏的快慢，以及工作中相互帮忙的程度。

3. 遵从。

a. 个体希望被他们所属的群体接纳，所以他们对遵从规范的压力非常敏感。

b. 所罗门·阿施的研究。

c. 现阶段的研究表明，遵从群体压力的水平下降了。

d. 群体思维。

4. 地位系统。

a. 地位。

（ⅰ）非正式的授予。

（ⅱ）正式的授予。

b. 地位与报酬的一致性。

5. 群体规模。

a. 就完成任务而言，小群体速度更快。

b. 就解决问题而言，大群体做得更好。

c. "搭便车效应"。

6. 群体内聚力。

a. 与群体的生产率有关。

b. 高内聚力群体的工作绩效更高。

c. 群体内聚力与生产率之间的关系的总结（见图表 15—5）。

E. 群体运行过程。

1. 群体决策。

a. 管理者每周有大约 30 个小时的时间要花在群体会议上。

b. 群体决策的优势。

（ⅰ）提供更全面和完整的信息。

（ⅱ）产生更多的备选方案。

（ⅲ）增加解决方案的可接受性。

（ⅳ）增加合理性。

c. 群体决策的劣势。

（ⅰ）花费时间。

（ⅱ）少数人控制局面。

（ⅲ）遵从压力。

（ⅳ）责任不明。

d. 群体与个人决策（见图表 15—6）。

e. 使群体决策更有创造性的技术。

2. 冲突管理。

a. 由于某种不一致或对立状况而使人们感知到彼此不相融合的差异。

b. 冲突的传统观点。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

c. 冲突的人际关系观点。
d. 冲突的交互作用观点。
e. 积极冲突与消极冲突。
f. 冲突的三种类型。
(ⅰ) 任务冲突。
(ⅱ) 关系冲突。
(ⅲ) 过程冲突。
g. 冲突处理技术 (见图表15—9)。
(ⅰ) 回避。
(ⅱ) 妥协。
(ⅲ) 强制。
(ⅳ) 迁就。
(ⅴ) 协作。

F. 群体任务。
1. 任务的复杂程度和成员之间的相互依赖程度影响着群体绩效。
a. 简单的任务是常规化和规范化的任务。
b. 复杂的任务是全新的、无常规可循的任务。
c. 群体之间的相互依赖增加了他们之间相互作用的需求。

G. 学习回顾。
- 解释决定群体绩效和满意度的主要因素。
- 讨论角色、规范、遵从、地位系统、群体规模和群体内聚力是如何影响群体行为的。
- 解释群体规范对组织的利和弊。
- 解释群体思维和社会惰化。
- 描述群体内聚力和生产率之间的关系。
- 讨论冲突管理是如何影响群体行为的。

H. 关键术语。
1. 角色——在一个社会单元中，人们对于占据特定位置的个体所期望的一套行为模式。
2. 规范——群体成员共同认可的标准或期望。
3. 群体思维——一种从众类型，群体成员为了表现出意见一致而隐藏分歧意见、非主流意见或不受欢迎的观点。
4. 地位——群体内部的威望等级、位置或头衔。
5. 搭便车效应——个体在群体工作中的努力比在单独工作时的努力削弱的趋势。
6. 群体内聚力——群体成员相互吸引和共同参与群体目标的程度。
7. 冲突——由于某种不一致或对立状况而使人们感知到彼此不相融合的差异。
8. 冲突的传统观点——一种观点，认为所有的冲突都是有害的，必须避免。
9. 冲突的人际关系观点——一种观点，认为冲突是自然而然出现的现象，任何群体都无法避免。

www.TopSage.com

TopSage.com

10. 冲突的交互作用观点——一种观点，认为有些冲突对群体的有效运作是绝对必要的。
11. 积极冲突——支持工作群体的目标，提高群体的业绩水平的冲突。
12. 消极冲突——妨碍工作群体实现目标的冲突。
13. 任务冲突——与工作的目标和内容有关的冲突。
14. 关系冲突——基于人际关系的冲突。
15. 过程冲突——基于工作任务如何完成的冲突。

Ⅲ　使群体转变为高效的团队

A. 当完成工作任务需要多种技能、判断和经验时，团队工作明显优于个体工作。

B. 什么是工作团队？
   1. 工作团队与工作群体（见图表 15—10）。

C. 工作团队的类型。
   1. 问题解决团队。
   2. 自我管理团队。
   3. 跨职能团队。
   4. 虚拟团队。

D. 开发高效的团队。
   1. 高效工作团队的特点（见图表 15—11）。
      a. 清晰的目标。
      b. 相关的技能。
      c. 相互的信任。
      d. 统一的承诺。
      e. 良好的沟通。
      f. 谈判的技能。
      g. 恰当的领导。
      h. 内部和外部的支持。

E. 学习回顾。
   - 比较群体和团队。
   - 解释为什么团队在组织中变得如此流行。
   - 描述常见的团队类型。
   - 列举高效团队的特点。

F. 关键术语。
   1. 工作团队——由一些个体为了集中实现一个特定的目标，充分运用他们积极的协作、个人以及相互间的责任和互补的技能组合而成的正式群体。
   2. 问题解决团队——由来自同一职能领域或部门的员工组成的，目标在于改进工作活动或解决具体问题的团队。
   3. 自我管理团队——没有一个管理者负责整个的或局部的工作流程的团队类型。
   4. 跨职能团队——由来自不同领域的专家组成的团队。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

5. 虚拟团队——利用计算机技术把实际上分散的成员联系起来以实现共同目标的工作团队。

Ⅳ 当前管理团队的挑战

A. 管理全球团队。
   1. 使用全球团队的优点和缺点（见图表 15—12）。
   2. 全球团队的群体成员资源。
   3. 群体结构。
      a. 阿施的发现与文化密切相关。
      b. 不同文化下地位的重要性和标准不同。
      c. 个人主义社会与集体主义社会中的社会惰化。
   4. 群体过程。
      a. 基于语言的沟通问题。
      b. 冲突管理。
   5. 管理者的角色。
      a. 开发群体沟通技能。
      b. 考虑文化差异。

B. 了解社会网络。
   1. 社会网络构造。

C. 学习回顾。
   - 讨论管理全球团队的挑战。
   - 解释在管理团队中非正式（社会）网络的角色。

D. 关键术语。
   1. 社会网络构造——群体中成员之间非正式联系的模式。

选择题

1. (　　)的定义是有着明确的工作分工和具体工作任务的组织结构。
   a. 正式群体　　b. 社会群体
   c. 帮派　　d. 非正式群体
2. 群体的主要精力集中在群体发展的(　　)阶段，从相互认识和了解进入完成当前的工作任务。
   a. 执行　　b. 规范
   c. 震荡　　d. 形成
3. 在群体的(　　)阶段，密切的群体内关系得以发展，群体表现出了内聚力。
   a. 形成　　b. 震荡
   c. 规范　　d. 执行
4. 临时工作群体发展的最后一个阶段是(　　)。
   a. 形成　　b. 震荡
   c. 规范　　d. 执行
5. 加布里埃尔和加思正在评估他们这个问题解决团队的与工作相关的智

www.TopSage.com

TopSage.com

力能力。这两位管理者正在回顾的群体行为变量是(　　)。

a. 群体运行过程　　b. 群体成员资源

c. 群体任务　　d. 作用群体的外部环境

6. 规定了工作的产出水平、缺勤率、工作节奏快慢的是(　　)。

a. 地位系统　　b. 规范

c. 群体内聚力　　d. 角色

7. 当一个群体成员的观点与其他人不同而且不受欢迎时，这个成员要遵从的是(　　)。

a. 名义群体技术　　b. 群体思维

c. 德尔菲技术　　d. 电子会议

8. 当群体对个体施加大量的压力，使他们的观点与其他人相一致时，这种现象叫做(　　)。

a. 德尔菲技术　　b. 群体思维

c. 地位　　d. 规范

9. (　　)能够根据个体的教育背景、年龄、技能或经验而被非正式地授予个体。

a. 地位　　b. 规范

c. 群体内聚力　　d. 角色

10. 群体规模会对群体运行过程造成影响的是(　　)。

a. 群体规模越大，决策质量越差

b. 小规模群体会产生“搭便车效应”

c. 大规模群体能提供更全面的信息和更多的备选方案

d. 对群体运行过程没有影响

11. (　　)向群体的生产率应至少等于每个群体成员生产率之和的观点提出了正面的挑战。

a. 群体内聚力　　b. “搭便车效应”

c. 群体思维　　d. 地位

12. 群体成员相互吸引和共同参与群体目标的程度是(　　)。

a. “搭便车效应”　　b. 社会促进

c. 群体思维　　d. 群体内聚力

13. 对群体内聚力和生产率之间关系的研究表明，当群体内聚力(　　)，群体与组织目标的一致性(　　)时，群体的生产率会明显提高。

a. 高；高　　b. 高；低

c. 低；高　　d. 低；低

14. 群体决策有许多优势，包括(　　)。

a. 促进才智的融会

b. 激发管理层进行战略性思考

c. 促进员工队伍的多元化

d. 提供更完整的信息

15. 当一家公司想要(　　)时，它需要运用团队工作方式。

a. 降低决策成本

b. 控制决策内容

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

c. 充分利用员工队伍的多元化
d. 落实个人责任

16. (　　)是群体决策相对于个体决策而言的优势。
a. 浪费时间
b. 分配职责
c. 加强解决方案的可接受性
d. 减少冲突

17. 如果一位管理者认为群体冲突是不可避免的，是群体工作的固有的部分，那么他的观点属于群体冲突的(　　)观点。
a. 传统　　b. 人际关系
c. 交互作用　　d. 积极

18. 有关工作任务和目标的冲突属于(　　)冲突。
a. 过程　　b. 任务
c. 关系　　d. 传统

19. 贝瑟尼与团队里的其他成员发生了冲突。她决定退出，让那些人随心所欲。贝瑟尼选择的是冲突管理的(　　)策略。
a. 回避　　b. 妥协
c. 迁就　　d. 协作

20. 当团队冲突的所有方决定放弃他们的部分需求和关注度从而达成一致时，他们选择的是冲突管理的(　　)策略。
a. 回避　　b. 妥协
c. 迁就　　d. 协作

21. (　　)是指由一些个体为了集中实现一个特定的目标，充分运用他们积极的合作、个人以及相互的责任和互补的技能组合而成的正式群体。
a. 工作团队　　b. 问题解决团队
c. 虚拟团队　　d. 跨职能团队

22. (　　)将不同工作领域的个体的知识和技能汇集在一起，以提出解决运行过程中出现的各种问题的办法。
a. 命令群体　　b. 跨职能团队
c. 自我管理团队　　d. 特别行动小组

23. 没有一个管理者负责整个或者局部的工作流程的是(　　)团队类型。
a. 问题解决　　b. 自我管理
c. 跨职能　　d. 虚拟

24. 在(　　)团队中，成员通过在线使用广域网、可视会议、电子邮件、传真甚至能够在线开会的网址等工具进行合作。
a. 问题解决　　b. 自我管理
c. 跨职能　　d. 虚拟

25. (　　)不是高效团队的特点。
a. 相互的信任　　b. 对个体目标的承诺
c. 谈判的技巧　　d. 恰当的领导

www.TopSage.com

TopSage.com

判断题

1. T F 在非正式的群体中，恰当的行为取决于组织的目标，这些行为直接指向组织目标。
2. T F 群体发展的五个阶段分别是形成、震荡、规范、执行和解体阶段。
3. T F 震荡阶段是群体发展的第一阶段，特点是高度紧张，但是作用最大。
4. T F 作用于群体的外部环境包括组织战略、权力、结构和正式的规章等。
5. T F 规范是指在一个社会单元中，人们对于占据特定位置的个体所期望的一套行为模式。
6. T F 个体扮演不同的角色，当遇到不同的角色期望时，他们可能会发生角色冲突。
7. T F 群体规范中规定了许多内容，如工作的产出水平、缺勤率、工作节奏的快慢以及工作中相互帮助的程度。
8. T F 所罗门·阿施关于群体遵从的研究表明，个体在压力之下会遵从群体规范，即使他们知道那样的遵从是错误的。
9. T F 群体思维是遵从的一种形式，是指群体成员保留自己的不同或不受欢迎的观点以达成表面的一致。
10. T F 地位的重要性因文化差异而不同。
11. T F 当群体需要解决某个问题时，规模大的群体往往比规模小的群体做得更好。
12. T F 产生社会惰化是因为个体在群体中工作比单独一个人工作更努力。
13. T F 研究一致表明，高内聚力群体比低内聚力群体的工作效率更低。
14. T F 如果内聚力低、群体的目标对组织有利，生产率能够提高，但是不如群体内聚力高且目标支持组织时带来的生产率高。
15. T F 群体决策倾向于比非群体决策更快，带来责任更清晰的产出结果。
16. T F 在冲突的人际关系观点中，冲突被认为对群体的有效运作是绝对必要的。
17. T F 冲突的传统观点认为所有的冲突都是有害的，必须避免。
18. T F 指向工作如何完成的冲突是过程冲突。
19. T F 群体成员把他人的需要和关心放在高于自己的地位从而解决冲突的策略是迁就策略。
20. T F 妥协是冲突双方各自放弃一部分利益从而解决冲突的策略。
21. T F 当完成任务需要多种技能、经验和判断时，团队比个人做得更好。
22. T F 虚拟团队是由来自不同领域的专家组成的一个混合式的团队，

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

目的是并肩作战完成各种各样的任务。

23. T F 在一个工作团队中，团队成员个体努力的结合带来的绩效水平比个体投入的绩效水平之和更高。

24. T F 由来自同一职能领域或部门的员工组成的，目标在于改进工作活动或解决具体问题的团队叫做自我管理团队。

25. T F 高效团队的特点是成员之间高度相互信任，成员之间相互信任对方的能力和品行。

配对题

a. 群体内聚力
b. 合作过程
c. 形成阶段
d. 规范阶段
e. 震荡阶段
f. 积极冲突
g. 跨职能团队
h. 自我管理团队
i. 冲突
j. 妥协
k. 解体阶段
l. 地位
m. 任务
n. 规范
o. 执行阶段
p. 角色
q. 群体
r. 虚拟团队
s. “搭便车效应”
t. 冲突

____ 1. 个体在群体工作中的努力比单独工作时的努力削弱的趋势。
____ 2. 群体成员相互吸引和共同参与群体目标的程度。
____ 3. 与工作的目标和内容有关的冲突。
____ 4. 在群体发展的第二阶段，特点是内部冲突凸显。
____ 5. 在一个社会单元中，人们对于占据特定位置的个体所期望的一套行为模式。
____ 6. 群体发展的第四阶段，在此阶段，群体结构发挥着最大作用。
____ 7. 临时群体发展的最后一个阶段，在此阶段，群体成员关注的是善后工作，而不是高工作绩效。
____ 8. 群体内部的威望等级、位置或头衔。
____ 9. 由于某种不一致或对立状况而使人们感知到彼此不相融合的差异。
____ 10. 利用计算机技术把实际上分散的成员联系起来以实现共同目标的工作团队。
____ 11. 基于工作如何完成的冲突。
____ 12. 两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体，为了实现特定的目标而组合在一起的集合体。
____ 13. 群体成员共同认可的标准或期望。
____ 14. 双方各放弃一些利益从而解决冲突的一种冲突处理方案。
____ 15. 群体发展的第一阶段，人们加入群体并界定群体的目标、结构和领导层等，特点是不确定。
____ 16. 群体发展的第三阶段，特点是密切的群体内关系和群体内聚力。
____ 17. 没有一个管理者负责整个的或局部的将产品和服务提供给外部或内部顾客的工作流程。
____ 18. 由来自不同领域的专家组成的一个混合式的团队，目的是并肩作

www.TopSage.com

TopSage.com

战完成各种各样的任务。

____ 19. 通过寻求对各方均有利的办法从而解决冲突的一种冲突处理方案。

____ 20. 支持工作群体的目标，提高群体的业绩水平的冲突。

思考题解答

1. 想一想你所归属（或你曾经归属）的群体。根据图表 15—2 指出的群体发展的阶段谈谈它的发展轨迹。它的发展状况与群体发展模型在多大程度上是一致的？如何应用群体发展模型来提高这一群体的有效性？

[解答提示] 这个题目的答案不唯一。注意在对每个阶段举例时应该尽量详细。你可以让学生在课堂讨论中分享他们的观点，以便识别群体发展的不同阶段。

2. 对于组织越来越依赖于工作团队这一现象，你认为科学管理理论家作何反应？行为科学理论家作何反应？

[解答提示] 科学管理理论家可能对在组织中应用工作团队做出否定的反应。科学管理关注的是每个个体工作时的“最佳方法”，而团队无益于找到这样的方法。另一方面，行为理论家可能很赞成组织中的团队工作方式。因为团队有益于提高对个体所面临的挑战与责任的关注，所以行为理论家可能会比较赞成这种方式。

3. 对美国来说，它的文化高度强调个人主义和个人努力。请问如何解释工作团队在这种文化中的普及性？

[解答提示] 工作团队迅速流行起来，是因为它们对提高生产率、改进质量及增强员工动机和满意度产生了影响。个体在团队中仍然受到尊重，因为每个团队成员对团队都有独一无二的贡献。

4. 为什么管理者可能会希望激发某个群体或团队中的冲突？如何激发冲突？

[解答提示] 管理者可能希望激发某个群体或团队的冲突，以便产生解决问题的更具创新性的方案。管理者希望通过激发冲突来获得积极冲突的好处，而不是让冲突变成一种破坏力量。激发冲突的方式有将外部人员引入群体内部，改组群体，改变组织文化以及使用沟通手段。

5. 考虑到当前运用团队的这种趋势，你认为是否每个人都应该被期望成为团队成员？请讨论。

[解答提示] 对这个问题不同的人可能有不同的看法。尽管在组织中越来越多地使用团队工作方式，但是有些人在团队工作中不能发挥出色。所以管理者是否会期望每个人都成为团队成员呢？如果管理者的工作是协调和整合工作活动，就应该考虑到一些员工在团队中的表现不像单独工作时的表现那么好。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

案例应用讨论问题解答

1. 根据图表15—3，描述三星管理其设计团队的方法。

[解答提示] 为了鼓励创造力，三星平等对待所有的团队成员。在公司的设计中心，没有着装要求，鼓励每个人说出自己的想法并质疑他们的上级。传统方法的改变促进了涉及新产品设计的群体任务、绩效和满意度。

2. 假设三星决定在新建的数字研究中心使用工作团队，描述管理者在管理这些团队时可能面临的问题。他们可以做什么以确保这些团队能取得同设计团队一样的成功？

[解答提示] 当在新的数字研究中心运用工作团队时，三星将会面临许多挑战，这些挑战与在公司设计中心促进创新时的挑战相同。员工更多地遵从在他们的生活中已经习得的韩国文化的倾向，将是一个需要克服的主要障碍。

但是，三星可以邀请设计中心的员工与数字研究中心的员工一起分享他们适应更具创新性的工作环境的经历。同那些在这种环境下工作，开始享受成功的员工的非正式会谈可以减少他们对于变化的恐惧和关注。

3. 体现你创造力的时候到了。设计一个创建团队的实践过程，使这些工作团队具备高效团队（见图表15—11）的一个特征。描述你所选定的特征，及你用于帮助团队具有或加强这个特征的实践过程。

[解答提示] 这无疑是一个很有趣的练习。充分发挥你的创造力，准备向其他人解释你的设计。听取别人批评性的建议从而更好地改进自己的设计。

4. 从三星成功地管理团队的经验中，其他管理者能学到些什么？

[解答提示] 把三星的成功作为一个基准，其他的管理者应该意识到文化对员工期望和行为的影响。三星超越了索尼成为世界上最大的、最具盈利性的消费者电子公司，这个成就将会促使其他管理者去学习三星在推进产品与服务的创新和质量时对团队的运用。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第16章

激励员工

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

什么是动机?

- 定义动机
- 解释动机的强度、方向和坚持性

早期的动机理论

- 描述马斯洛的需要层次理论以及如何用它来进行激励
- 详述 X 理论和 Y 理论的管理者如何看待激励问题
- 描述赫茨伯格的激励—保健理论
- 解释赫茨伯格满意与不满意的观点

当代动机理论

- 描述麦克利兰提出的工作环境中现存的三种需要
- 解释目标设置理论和强化理论
- 描述具有激励作用的工作设计方法——工作特征模型
- 描述公平理论中激励的含义
- 比较分配公平和程序公平
- 解释期望理论中的三种关键联系以及它们在激励中的作用

当代动机问题

- 描述激励问题的跨文化挑战
- 详述管理者在激励新型劳动力时面临的挑战
- 描述账目公开管理、员工认可方案、绩效工资方案和股票期权方案

课程提要

Ⅰ 什么是动机?

A. 动机是个人与环境相互作用的产物。

B. 动机的三个关键要素。

1. 努力。
2. 方向。
3. 坚持性。

C. 学习回顾。

- 动机的定义。
- 解释动机作为一个满足需要的过程。

D. 关键术语。

1. 动机——是一种过程，它体现了个体为了实现目标而付出努力的强度、方向和坚持性。

Ⅱ 早期的动机理论

A. 马斯洛的需要层次理论（见图表 16—1）。

1. 每个人都有五个层次的需要。

a. 生理需要。

b. 安全需要。

c. 社交需要。

www.TopSage.com

TopSage.com

d. 尊重需要。

e. 自我实现需要。

2. 每个需要层次必须得到实质的满足后，才会激活下一个目标。

3. 低层需要通过外部得到满足。

a. 生理需要。

b. 安全需要。

4. 高层需要通过内部得到满足。

a. 社交需要。

b. 尊重需要。

c. 自我实现需要。

B. 麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论。

1. X 理论代表了一种对人的消极观念。

a. 认为工人没有雄心大志，不喜欢工作，想逃避责任，需要严格监控。

2. Y 理论提供了一种积极的人性观点。

a. 认为工人可以自我指导，他们接受并且主动承担责任，他们把工作视为自然而然的活动。

C. 赫茨伯格的双因素理论。

1. 内部因素（激励因素）与工作满意度和动机有关。

2. 外部因素（保健因素）与工作不满意有关。

3. 激励因素和保健因素的例子（见图表 16—2）。

4. 二维连续体的观点。

D. 学习回顾。

- 描述马斯洛的需要层次理论以及它是如何用于激励的。
- 讨论根据 X 理论和 Y 理论，管理者如何进行激励。
- 描述赫茨伯格的激励—保健理论。
- 解释赫茨伯格的满意与不满意观。

E. 关键术语。

1. 需要层次理论——马斯洛提出的理论，认为人有五个层次的需要：生理、安全、社交、尊重和自我实现。

2. 生理需要——包括水、食物、栖身之地、性满足及其他方面的身体需要。

3. 安全需要——保护自己免受身体和情感伤害的需要。

4. 社交需要——包括爱情、归属、接纳、友谊的需要。

5. 尊重需要——包括内部因素例如自尊、自主和成就感以及外部因素例如地位、认可和关注等。

6. 自我实现需要——成为自己能够成为的人的需要。

7. X 理论——认为员工不喜欢工作，懒惰，回避责任，必须强制他们工作的假设。

8. Y 理论——认为员工富有创造性，喜欢工作，主动寻求工作责任，可以自我指导的假设。

9. 激励—保健理论——认为内部因素与工作满意度和动机相关，而外

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

部因素和工作不满意相关的动机理论。

10. 保健因素——可以消除工作的不满意感，但是无法起到激励作用的因素。
11. 激励因素——能提高员工满意度，并给员工带来激励的因素。

Ⅲ 当代动机理论

A. 三种需要理论。
   1. 戴维·麦克利兰认为有三种后天的需要推动人们从事工作。
      a. 成就需要（nAch）。
      b. 权力需要（nPow）。
      c. 归属需要（nAff）。
   2. 成就需要被研究得最多。
   3. 归属需要和权力需要与成功密切相关。
   4. 主题统觉测验（TAT）可测查每种需要的水平（见图表16—4）。
B. 目标设置理论（见图表16—5）。
   1. 具体的目标会提高工作成绩；另外，困难的目标一旦被人们接受，将会带来比容易的目标更高的绩效。
   2. 如果人们可以获得反馈，他们会干得更好。
   3. 影响目标—绩效关系的其他三个因素。
      a. 目标承诺。
      b. 充分的自我效能感。
      c. 民族文化。
   4. 个人目标指导其行为的观点。
C. 强化理论。
   1. 行为的原因来自外部的观点。
   2. 强化物会提高行为重复的概念。
   3. 不考虑目标、期望、需要等因素，只关注个体采取某种行动后会带来什么结果。
   4. B. F. 斯金纳的观点。
D. 具有激励作用的工作设计。
   1. 工作设计。
   2. 工作扩大化。
      a. 工作范围。
      b. 知识扩大化活动。
   3. 工作丰富化。
      a. 增加工作深度。
      b. 反馈机制。
E. 工作特征模型（JCM）（见图表16—6）。
   1. 工作的五个核心维度。
      a. 技能多样性。
      b. 任务完整性。
      c. 任务重要性。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

d. 工作自主性。
e. 工作反馈。
2. 当员工意识到他所看重的工作自己干得很好时，就会获得激励。
3. 工作特征模型为管理者进行工作设计提供了指导原则（见图表 16—7）。
a. 合并任务。
b. 形成自然的工作单元。
c. 建立客户关系。
d. 纵向拓展工作。
e. 开通反馈渠道。

F. 公平理论（见图表 16—8）。
1. 与其他以类似方式做出行为的人相比，个体是否得到了同等对待的概念。
2. 当员工感到不公平时，他们会作何反应。
3. 参照对象。
a. 他人。
b. 系统。
c. 自我。
4. 分配公平。
5. 程序公平。

G. 期望理论（见图表 16—9）。
1. 三项变量或三种联系。
a. 期望或努力—绩效联系。
b. 手段或绩效—奖赏联系。
c. 效价或奖赏的吸引力。
2. 期望理论的关键在于个人目标以及三种联系，即努力与绩效的联系、绩效与奖赏的联系、奖赏与个人目标满足的联系。

H. 当代动机理论的整合（见图表 16—10）。
1. 不能孤立地看待各个理论。
2. 检测并解释这些理论是如何整合的。

I. 学习回顾。
- 描述麦克利兰提出的推动人们从事工作的三种需要。
- 阐述目标设置理论和强化理论是如何解释员工激励的。
- 描述工作特征模型如何指导设计具有激励作用的工作。
- 讨论公平理论的激励意义。
- 对比分配公平和程序公平。
- 解释期望理论包含的三种联系以及它们在激励问题中的作用。

J. 关键术语。
1. 三种需要理论——认为主要有三种后天（不是天生的）的需要（成就需要、权力需要和归属需要）推动人们从事工作的动机理论。
2. 成就需要（nAch）——达到标准、追求卓越、争取成功的需要。
3. 权力需要（nPow）——左右他人以某种方式行为的需要。
4. 归属需要（nAff）——建立友好和亲密的人际关系的愿望。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

5. 目标设置理论——一种理论，认为具体的工作会提高工作成绩，另外，困难的目标一旦被人们接受，将会带来比容易的目标更高的工作绩效。
6. 自我效能感——个体对于自己能否完成任务的信念。
7. 强化理论——认为行为是结果的函数的理论。
8. 强化物——紧接着一个行为的结果，会提高行为重复的可能性。
9. 工作设计——将各种任务组合起来构成全部工作的方法。
10. 工作范围——在一个工作中所要求的任务数量，以及这些任务被重复的频率。
11. 工作扩大化——通过增加工作范围而对工作的水平拓展。
12. 工作丰富化——通过增加计划和评估责任而使工作纵向拓展。
13. 工作深度——员工对自己工作的控制程度。
14. 工作特征模型——工作分析和工作设计的框架，它提出了五种主要的工作特点，并分析了这些特点之间的关系，以及它们对员工产出的影响。
15. 技能多样性——一项工作中要求员工使用各种技能和才干以完成不同类型活动的程度。
16. 任务完整性——一项工作中要求完成一件完整的和可辨识的任务的程度。
17. 任务重要性——一项工作对员工生活或其他人工作的实际影响程度。
18. 工作自主性——一项工作在安排工作内容、确定工作程序方面给任职者提供了多大的自由度、独立性和自主权。
19. 工作反馈——在员工完成任务的过程中，可以直接而明确地获得有关自己工作绩效信息的程度。
20. 公平理论——一种理论，认为员工会将自己的所得—付出比与相关他人的所得—付出比进行比较，然后纠正其中出现的不公平。
21. 参照对象——将个人与其进行对比来评价公平性的对象，包括他人、系统和自我。
22. 分配公平——人们感觉个体之间在报酬数量和报酬分配上的公平性。
23. 程序公平——用来确定报酬分配的程序是否让人觉得公平。
24. 期望理论——一种理论，认为当人们预期某种行为能带给个体某种特定的结果，而且这种结果对个体具有吸引力时，个体就倾向于采取这种行为。

Ⅳ 当代动机问题

A. 跨文化挑战。
  1. 大多数当代的动机理论都发源于美国，由美国人根据美国人的情况提出。
  2. 美国化偏向的例子。

B. 激励劳动力的特殊群体。

www.TopSage.com

TopSage.com

1. 激励多元化的员工队伍。
   a. 需要灵活性。
   b. 灵活的办公时间安排。
      (i) 压缩工作周。
      (ii) 弹性工作制。
      (iii) 工作分担。
      (iv) 远距离办公。
2. 激励专业人员。
   a. 专业人员对自己的专业技术领域有着强烈和持久的承诺。
   b. 激励专业人员的主要是工作挑战和支持鼓励，而不是金钱和晋升。
3. 激励应急工。
   a. 大多数时候，临时工并不是主动选择这种“临时”身份的。
   b. 能够激励这些被动选择“临时”身份的员工的因素有提供长期工作的机会和培训机会。
4. 激励低技能、工资最低的员工。

C. 设计恰当的奖励制度。
1. 账目公开管理。
   a. 目的是通过让员工看到自己的决策与活动对财务结果的影响，使他们像企业主人那样思考问题。
2. 员工认可方案。
3. 绩效工资方案。
   a. 最符合期望理论的观点。
   b. 研究表明，绩效工资方案有一定效果。
4. 股票期权方案。
   a. 股票期权。
   b. 设计股票期权的建议（见图表 16—11）。

D. 学习回顾。
- 描述跨文化的动机与挑战。
- 讨论管理者面对的激励多元化员工的挑战。
- 描述账目公开管理、员工认可方案、绩效工资方案和股票期权方案。

E. 关键术语。
1. 压缩工作周——员工每周的工作日较少，但每天的工作时间相对较长。
2. 弹性工作制——这种时间安排系统要求员工每周工作一定的时间，并且要遵守一些限制条件，至于什么时候工作可以自己灵活安排。
3. 工作分担——由两名或多名员工共同承担一个全日制的工作任务。
4. 远距离办公——员工可以待在家里，通过电脑和调制解调器与工作单位保持联系的工作方式。
5. 账目公开管理——把财务报表（账目）公开，让所有的组织员工共同分享的激励方法。
6. 员工认可方案——关注个人并表达你对他们的关心，对完成得好的

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

工作给予赞扬和感谢。

7. 绩效工资方案——在绩效测量的基础上支付员工工资的可变薪酬计划。
8. 股票期权——一种金融工具，赋予员工以指定的价格购买一定数额的股票的权利。

V 从理论到实践：激励员工的一些建议

A. 认清个体差异。
B. 进行人与工作的匹配。
C. 运用目标。
D. 确保个体认为目标是可达到的。
E. 个别化奖励。
F. 奖励与绩效挂钩。
G. 检查体制是否公平。
H. 使用认可。
I. 表达你对员工的关怀。
J. 不要忽视金钱的作用。

选择题

1. (　　)是个人与环境相互作用的产物。
   a. 动机　　b. 需要
   c. 努力　　d. 紧张
2. (　　)不是动机的三个关键因素之一。
   a. 努力　　b. 组织
   c. 方向　　d. 坚持性
3. 马斯洛认为(　　)是较低层次的需要。
   a. 安全需要　　b. 社交需要
   c. 尊重需要　　d. 自我实现需要
4. X 理论和 Y 理论是(　　)提出的。
   a. 亚伯拉罕・马斯洛　　b. 道格拉斯・麦格雷戈
   c. 弗雷德里克・赫茨伯格　　d. 维克多・弗罗姆
5. (　　)是赫茨伯格保健因素的例子。
   a. 成就　　b. 责任
   c. 薪水　　d. 成长
6. (　　)不是戴维・麦克利兰的三种需要之一。
   a. 成就　　b. 归属
   c. 权力　　d. 安全
7. 如果一个人具有高权力需要，那么他(　　)。
   a. 希望左右他人的行为
   b. 会建立友好和亲密的人际关系，营造合作的氛围等
   c. 不喜欢赌博，承担个人责任，回避那些他们觉得特别容易或者特别

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

困难的工作任务

d. 具有强烈的成功驱动力，希望在某些事上比别人做得好

8. 目标设置理论（　　）。

a. 与成就理论相矛盾

b. 不是动机的偶然性理论

c. 适用于所有人，是指那些能被接受的目标

d. 与期望理论相矛盾

9. （　　）与其他动机理论不同，它认为激励个体的原因来自外部，而不是内部。

a. 马斯洛的需要层次理论　　b. 目标设置理论

c. 成就理论　　d. 强化理论

10. （　　）是指将任务组合成完整的工作模块的方式。

a. 工作设计　　b. 工作范围

c. 工作扩大化　　d. 工作丰富化

11. 在工作特征模型中，如果一位管理者想增加一项工作的任务完整性，他应该（　　）。

a. 常常向员工提供及时和诚实的反馈

b. 将各种各样的任务碎块组合成一个工作模块

c. 给员工更多的自由和自主性

d. 增加完成工作所需要的技能和才干的数量

12. 如果一位管理者垂直下放工作，那么他增加了工作的（　　）。

a. 乏味性　　b. 复制性

c. 任务完整性　　d. 工作自主性

13. （　　）认为员工应该首先把自己在工作情境中得到的结果（所得）与自己的努力（付出）进行比较，然后再将自己的所得—付出比与相关他人的所得—付出比进行比较。

a. 目标设置理论　　b. 公平理论

c. 期望理论　　d. 工作特征模型

14. （　　）是确定报酬分配的程序是否让人觉得公平。

a. 分配公平　　b. 程序公平

c. 人际公平　　d. 参照公平

15. 期望理论中的奖赏的吸引力是指奖赏的（　　）。

a. 效价　　b. 手段

c. 可及性　　d. 期望

16. 期望理论的核心是（　　）。

a. 努力—绩效联系

b. 绩效—奖赏联系

c. 奖赏和个人目标实现之间的联系

d. 以上各项

17. 期望理论中，（　　）是指个体相信达到一定的绩效水平后即可获得理想结果的程度。

a. 效价　　b. 目标实现

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

c. 手段　　d. 努力—绩效联系

18. 在各种动机理论中，显然强化理论(　　)。
   a. 只适用于高成就、激励因素来自内部的人
   b. 在公平理论中占有重要地位，有助于保持高绩效
   c. 加强来自工作满意的激励
   d. 以上都不是

19. 激励那些想工作但不想承担一份全职工作的员工的一个有效办法是(　　)。
   a. 临时工作　　b. 弹性工作制
   c. 工作分担　　d. 压缩工作周

20. 一名全职员工在办公室的工作时间是每天早晨9点到11点，其余的工作时间她可以根据自己的需要自行安排。这是(　　)的一个例子。
   a. 远距离办公　　b. 弹性工作制
   c. 工作分担　　d. 压缩工作周

21. 当激励专业人员时，必须记住对他们而言，主要的激励因素是(　　)。
   a. 金钱　　b. 认可
   c. 权力　　d. 工作挑战

22. 应急工可以通过(　　)来激励。
   a. 增加待遇　　b. 提高市场销售技能的工作
   c. 认可和非经济的奖励计划　　d. 提供成为长期员工的机会

23. 账目公开管理是管理者(　　)。
   a. 尊重所有员工的道德背景　　b. 让员工自定目标和工资
   c. 向员工公开财务报表　　d. 以上各项

24. (　　)是绩效工资方案的例子。
   a. 计件工资方案　　b. 利润分成
   c. 包干奖金　　d. 以上各项

25. 关于进行人员与工作匹配的正确说法是(　　)。
   a. 人员与工作匹配时，没有直接的激励联系
   b. 很难实现，所以多数管理者没有尝试
   c. 研究表明这是一个很有效的激励因素
   d. 以上都不是

判断题

1. T　F　动机不仅因人而异，对同一个人来说还因时而异，因情境而异。
2. T　F　一般而言，动机是指个体为了达到一个目标而付出的努力。
3. T　F　从动机角度而言，马斯洛认为，对不同的人来说，各种需要具有不同程度的重要性，一些需要可能同时对个体产生激励作用。
4. T　F　麦格雷戈认为X理论的假设最准确地抓住了人的真实本质，应该用来指导管理实践。
5. T　F　弗雷德里克·赫茨伯格的激励—保健理论指出，内部因素与工

www.TopSage.com

TopSage.com

作满意和动机有关，外部因素与工作不满意有关。

6. T F 赫茨伯格的双因素理论将工作满意和工作不满意看作一个二维连续体，认为工作不满意和工作满意是相互对立的。
7. T F 麦克利兰的三种需要理论认为主要有三种后天的需要推动人们从事工作，分别是成就需要、权力需要和归属需要。
8. T F 麦克利兰的三种需要理论认为高成就需要者回避那些他们认为特别容易或者特别困难的工作任务。
9. T F 目标设置理论认为具体的目标会提高工作成绩。
10. T F 强化理论的关键是关注目标和期望。
11. T F 工作设计中的知识扩大化会导致更高的满意度。
12. T F 如果一位管理者授权员工去做一些通常是由管理者来做的工作，从而加强了员工对于自己工作的控制程度，那么这位管理者使用了工作扩大化来激励员工行为。
13. T F 在工作特征模型中，任务重要性是指一项工作对其他人的工作和生活的实际影响程度。
14. T F 管理者通过营造自然的工作单元和给予员工工作的“所有权”来增加员工动机。
15. T F 在公平理论中，员工只考虑他们通过努力获得绝对报酬。
16. T F 人际公平是指感知到的在报酬数量和报酬分配上的公平性。
17. T F 理解期望理论的关键是理解个体目标。
18. T F 期望理论只考虑想法，与现实无关。
19. T F 多数当代动机理论都带有美国色彩。这些理论最显著的倾向于美国的特征是，高度强调个人主义和生活数量文化特征。
20. T F 激励多元化员工队伍的核心是薪酬，每个人都受金钱驱使。
21. T F 灵活的工作时间是员工最期望得到的福利之一。
22. T F 大多数专业人员只对他们受雇的组织忠诚，而不对他们的职业忠诚。
23. T F 账目公开管理的目标是通过让员工看到自己的决策与活动对组织财务结果的影响，使员工像企业主人那样思考问题。
24. T F 绩效工资方案倾向于与期望理论相冲突。
25. T F 股票期权是一种金融工具，它赋予员工以指定的价格购买一定数额的股票的权利。

配对题

a. 强化物	h. 自我效能感	o. 股票期权方案
b. 公平理论	i. 绩效工资方案	p. 工作丰富化
c. 任务完整性	j. 目标设置理论	q. 保健因素
d. 强化理论	k. 技能多样性	r. 动机
e. 任务重要性	l. 工作范围	s. 期望理论
f. 工作特征模型	m. 权力需要	
g. 工作深度	n. 成就需要	

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

____ 1. 行为是结果的函数的理论。

____ 2. 具体的工作目标会提高工作成绩，另外，困难的目标一旦被人们接受，将会带来比容易的目标更高的工作绩效。

____ 3. 个体对于自己能否完成任务的信念。

____ 4. 在绩效测量的基础上支付员工工资的可变薪酬计划。

____ 5. 一种理论，认为当人们预期某种行为能带给个体某种特定的结果，而且这种结果对个体具有吸引力时，个体就倾向于采取这种行为。

____ 6. 达到目标，追求卓越，争取成功的需要。

____ 7. 个体希望通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，其前提条件是这种努力能够满足个体的某些需要。

____ 8. 通过获得股票成为公司的所有者来激励员工的薪酬方案。

____ 9. 通过增加计划和评估责任而使工作纵向拓展。

____ 10. 左右他人以某种方式行为的需要。

____ 11. 在一个工作中所要求的工作数量，以及这些任务被重复的频率。

____ 12. 一项工作中要求员工使用各种技能和才干以完成不同类型活动的程度。

____ 13. 员工对自己工作的控制程度。

____ 14. 工作分析和工作设计的框架，它提出了五种主要的工作特点，并分析了这些特点之间的关系，以及它们对员工产出的影响。

____ 15. 消除不满意的因素。

____ 16. 一项工作对员工生活或其他人工作的实际影响程度。

____ 17. 一种理论，认为员工会将自己的所得—付出比与相关他人的所得—付出比进行比较，然后纠正其中出现的不公平。

____ 18. 紧接着一个反应的任何结果，会提高行为重复的可能性或概率。

____ 19. 一项工作中要求完成一件完整的和可辨识的任务的程度。

思考题解答

1. 我们中的大多数人是为谋生而工作，而且工作显然是日常生活中的一个核心内容。那么，为什么管理者还要对员工的激励问题如此担心呢?

[解答提示] 尽管我们大多数人是为谋生而工作，但是管理者仍然会担忧激励问题，因为员工并不是一直尽他们的所能努力把工作做好。即使员工愿意尽他们的最大努力，管理者也必须采取措施保证他们的动机随着时间的推移能够持续，尽管存在着无法控制的外部环境因素。管理者必须拥有激励理论的知识，理解个体的差异和员工的看法，以便选择能够有效激励他们一起为实现组织目标而工作。

2. 谈谈最近你花费了很大努力从事的一项任务。用本章中介绍的三种动机理论来解释你的行为。

[解答提示] 这个题目的答案不唯一。你可以考虑需要花费很大努力才能完成的一项作业，应用所学到的激励理论解释你的行为。

3. 这是一家以小麦和玉米为原料生产面包的小型公司，大多数员工是缺

www.TopSage.com

乏技能的工人。如果现在请你为这家公司开发一个员工激励方案，你会选择哪些动机理论里的哪些要素？如果这是一家软件设计公司，大多数员工是专业技术人员，你的选择还会一样吗？

[解答提示] 根据你选择的不同激励方式，可以设计出多种激励方案。注意，在设计这样的方案时，要考虑到不同类型的员工（专业和非专业的）所需要的激励。同时，能够用基本理论来解释你的设计方案。

4. 管理者是否可以使用一些动机理论或观点来支持和鼓励劳动力多元化的努力？请给出你的解释。

[解答提示] 在今天多元化的工作场合中，为了使动机最大化，管理者需要变得灵活些。员工试图通过工作去满足和实现的个人需要和目标不同。提供不同类型的奖励以满足这些多元化的需要可以对员工起到激励作用。管理者可以使用目标设置理论来鼓励和支持通过建立、增加多元化目标实现多元化的努力。管理者可以利用工作特征模型来设计工作，这种工作重视多元化员工的技术和能力，并兼顾了多元化员工的独特需要。这些工作可以同压缩工作周、弹性工作制、工作分担相适应。

5. 很多工作设计专家研究了工作的变化特点，他们指出，当人们感到有目标时比当人们追求金钱时工作干得更好。你是否同意这一论点？请解释你的看法。

[解答提示] 这个题目的答案不唯一。你可以列举的其他理由有交朋友的机会、升职的可能性、旅游的机会、不必重新安置、再教育补助等。

6. “今天，太多太多的管理者忘记了工作应当是鼓舞人心的且具有趣味性的，他们没有充分发挥提高员工效率的方法的作用。”你如何看待这个说法？

[解答提示] 这句话强调管理者需要终生学习，面对变化时保持灵活。管理人员必须了解关于工作场所和实践中走动管理的行为研究成果。成功地激励员工并实现高水平的客户满意度的管理者所使用的方法可以作为其他管理人员的基准。互联网和参与商业活动可以提供向其他成功激励了员工的管理者学习的机会。

7. 能否过度激励某个人？讨论一下。

[解答提示] 你可以根据平时的生活经验来回答这个问题。可以考虑激励中的道德因素，以及有些员工在实现目标的过程中忽略伦理标准的意愿。

案例应用讨论问题解答

1. 根据马斯洛的需要层次理论、强化理论和期望理论，解释一下百思买所实行的不同的员工方案的优点和缺点。

[解答提示] 答案可以不同，根据三个动机理论，至少列举两条优点、两条缺点。你可以根据百思买的文化类型和管理风格列举更多的优点和缺点。请注意，激励方案和个体需求对个体是特定的。你还可以谈一下管理弹性的重要性。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

2. 登录百思买的网站，搜寻关于“职业生涯”的信息。点击列出来的两个工作职位，根据工作特征模型评价这些工作。

[解答提示] 登录百思买的职业网站［http://careers.bestbuy.com］，点击链接“Corporate”，你可以选择针对这个问题的不同的工作，观察这个职位上的员工在一个典型的工作日的行为。无论你选择什么样的工作，列出工作特征模型的要素，然后根据这个模型进行分析。

3. 设计一个与安德森的管理理念相符的员工认可方案。

[解答提示] 为了有效，该计划必须符合百思买的文化和新客户中心原则，必须以客户满意度和盈利能力作为标准。这种方案的奖励要针对个别员工的需求和欲望，因为百思买的最著名的口号是：“在百思买，人是驱动我们成功的引擎。”实施计划之前需要认真规划，要考虑到已经存在于百思买的工作奖励范式。

4. 假如你是百思买的一个店长，你希望确保你的员工积极工作，使以顾客为中心的重点战略取得成功。你会怎么做？

[解答提示] 相信员工的价值，建立起百思买管理层和员工之间的信任关系。作为管理者先对自己进行定位，然后有效地引导员工转变为以客户为中心。采取行动建立和加强员工间的信任，以维持他们为百思买的客户奉献的动机。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

17

领导

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

要点概览

谁是领导者？什么是领导？
- 定义领导者和领导
- 解释为什么管理者应当成为领导者

早期的领导理论
- 详述研究发现的领导特质
- 比较四种领导行为理论的发现
- 解释领导者行为的两面性

权变的领导理论
- 解释费德勒的领导模型如何是一个权变模型
- 比较情境领导理论和领导者参与模型
- 详述路径—目标模型如何解释领导

有关领导的最新观点
- 区分交易型领导者和变革型领导者
- 描述领袖魅力的领导和愿景规划的领导
- 详述团队领导的内容

21世纪的领导问题
- 说明领导者权力的五个来源
- 详述今天的领导者所面临的问题
- 解释为什么有时领导没必要

课程提要

Ⅰ 谁是领导者？什么是领导？

A. 是否所有的管理者都应该是领导者？
B. 群体中常常会出现非正式任命的领导者。
C. 学习回顾。
- 定义领导和领导者。
- 解释为什么管理者应该是领导者。

D. 关键术语。
1. 领导者——能够影响他人并拥有管理职权的人。
2. 领导——影响群体成功地实现目标的过程。

Ⅱ 早期的领导理论

A. 特质理论。
1. 关注于能够把领导者从非领导者中区别出来的个性特点。
2. 研究表明不可能有一套特质总能把领导者与非领导者区分开来。
3. 与领导有关的七项特质（见图表17—1）。
a. 内在驱动力。
b. 领导愿望。
c. 诚实与正直。
d. 自信。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

e. 智慧。
f. 工作相关知识。
g. 外向性。
4. 仅仅依靠特质并不能充分解释有效的领导。

B. 行为理论（见图表 17—2）。
1. 艾奥瓦大学的研究。
a. 探索了三种领导风格。
（ⅰ）独裁型风格。
（ⅱ）民主型风格。
（ⅲ）放任型风格。
b. 相比独裁型领导风格，民主型领导者所领导的群体中，下属有更高的满意度。
2. 俄亥俄州立大学的研究。
a. 领导行为的两个维度。
（ⅰ）定规维度。
（ⅱ）关怀维度。
b. 高—高型领导者常常比其他类型的领导者更能使下属达到高绩效和高满意度。
3. 密歇根大学的研究。
a. 领导行为的两个维度。
（ⅰ）员工导向的领导者重视人际关系。
（ⅱ）生产导向的领导者倾向于强调工作任务的完成情况。
b. 结论十分认同员工导向的领导者。
4. 管理方格（见图表 17—3）。
a. 两个行为维度。
（ⅰ）关心人。
（ⅱ）关心生产。
b. 研究者得出结论，（9，9）型管理者工作效果最佳。
c. 没有证据支持研究者得出的结论。

C. 学习回顾。
- 讨论哪些研究显示了领导的特质。
- 对比四种行为理论的发现。
- 解释领导行为的双重本质。

D. 关键术语。
1. 行为理论——通过鉴别行为，将有效的领导者从无效的领导者中区别出来的领导理论。
2. 独裁型风格——倾向于集权管理，采用命令方式告知下属使用什么样的方法，作出单边决策，限制员工参与的领导风格。
3. 民主型风格——倾向于在决策时考虑员工的利益，实施授权管理，鼓励员工参与有关工作方法和工作目标的决策，把反馈当作指导员工工作的机会的领导风格。
4. 放任型风格——总体来说，给群体充分的自由，让他们自己作出决

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

策，并按照他们认为合适的做法完成工作的领导风格。

5. 定规维度——为了实现目标，领导者界定和构造自己与下属角色的程度。
6. 关怀维度——管理者在工作中尊重下属的看法与情感并与下属建立相互信任的程度。
7. 高—高型领导者——在定规和关怀方面均高的领导者。
8. 管理方格——两种领导行为（关心人和关心生产）的二维方格，得出了五种不同类型的领导风格。

Ⅲ 权变的领导理论

A. 权变理论试图回答“如果……就……”之间的相依关系。

B. 费德勒模型。

1. 模型指出，有效的群体绩效取决于领导风格与情境的恰当匹配（见图表 17—4）。
2. 开发了最难共事者问卷（LPC）以测量领导者的风格。
   a. LPC 得分高的领导者属于关系取向型。
   b. LPC 得分低的领导者被认为是任务取向型。
3. 三项关键的情境因素。
   a. 领导者—成员关系。
   b. 任务结构。
   c. 职位权力。
4. 个体的领导风格是稳定不变的。

C. 赫塞和布兰查德的情境领导理论。

1. 关注下属的准备情况。
2. 两个领导维度。
   a. 任务行为。
   b. 关系行为。
3. 四种领导风格。
   a. 告知。
   b. 推销。
   c. 参与。
   d. 授权。
4. 下属成熟度的四个阶段。
   a. R1：对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。
   b. R2：缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。
   c. R3：有能力，却不愿意干领导者希望他们做的工作。
   d. R4：既有能力，又愿意干领导者希望他们做的工作。

D. 领导者参与模型（见图表 17—5）。

1. 领导者的行为必须加以调整以适应任务的结构。
2. 规范的模型给领导者提供了一系列的规则或规范。

E. 路径—目标模型。

1. 领导者的工作是帮助下属达到他们的目标。

www.TopSage.com

TopSage.com

2. 从激励的期望理论中吸收了关键要素。
3. 四种领导行为。
 a. 指示型领导者。
 b. 支持型领导者。
 c. 参与型领导者。
 d. 成就取向型领导者。
4. 假定领导风格是弹性灵活的。
5. 两大类情境变量作为影响领导行为—结果之间关系的中间变量（见图表 17—7）。
 a. 环境。
 b. 下属。
6. 路径—目标理论的预期事例。

F. 学习回顾。
- 解释费德勒的领导模型是怎样一种权变模型。
- 对比情境领导理论和领导者参与模型。
- 讨论路径—目标理论是如何解释领导行为的。

G. 关键术语。
1. 费德勒的权变模型——一个权变理论，认为有效的群体绩效取决于两个方面的恰当匹配：其一是与下属发生相互作用的领导者风格；其二是领导者能够控制和影响情境的程度。
2. 最难共事者问卷——测量领导者的风格是任务取向还是关系取向的问卷。
3. 领导者—成员关系——费德勒的情境权变因素之一，描述了领导者对下属信任、信赖和尊重的程度。
4. 任务结构——费德勒的情境权变因素之一，描述了工作任务的规范化和程序化程度。
5. 职位权力——费德勒的情境权变因素之一，描述了领导者运用权力活动（如雇用、解雇、处分、晋升和加薪）施加影响的程度。
6. 情境领导理论——关注下属成熟度的领导权变理论。
7. 成熟度——个体能够并愿意完成某项具体任务的程度。
8. 领导者参与模型——指出领导行为和决策参与之间的关系的领导权变模型。
9. 路径—目标模型——一种模型，认为领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，提供必要的指导和支持，确保下属各自的目标与群体或组织的总体目标保持一致。

Ⅳ 有关领导的最新观点

A. 交易型领导与变革型领导。
1. 交易型领导者。
2. 变革型领导者。
3. 变革型领导是基于交易型领导形成的。
4. 相当多的证据表明变革型领导显著优于交易型领导。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

B. 领袖魅力型领导与愿景规划型领导。
 1. 领导魅力型领导者。
 2. 领导魅力型领导者的特征。
  a. 都有一个愿景目标。
  b. 能够清晰生动地描述这个目标。
  c. 愿意承担风险。
  d. 对环境限制和下属需要十分敏感。
  e. 行为表现常常超乎常规。
 3. 愿景规划型领导比领袖魅力型领导走得更远。
  a. 愿景规划型领导者的品质。
   (ⅰ) 向他人解释愿景的能力。
   (ⅱ) 不但通过语言更要通过行动表达愿景的能力。
   (ⅲ) 在不同的情境中施展并运用愿景的能力。

C. 团队领导。
 1. 团队领导者的角色与传统的领导者的角色十分不同。
 2. 管理者必须学习新的技能来成为团队领导者。
 3. 具体角色(见图表17—8)。
  (ⅰ) 对外联络官。
  (ⅱ) 困难处理专家。
  (ⅲ) 冲突管理者。
  (ⅳ) 教练。

D. 学习回顾。
 ● 区分交易型领导者与变革型领导者。
 ● 描述领袖魅力型领导和愿景规划型领导。
 ● 讨论团队领导包括哪些内容。

E. 关键术语。
 1. 交易型领导者——主要通过使用社会交换(或交易)进行领导的领导者。
 2. 变革型领导者——激励和鼓舞下属取得辉煌成就的领导者。
 3. 领袖魅力型领导者——一个热情而自信的领导者,他的人格魅力和活动能力影响着人们以某种特定的方式活动。
 4. 愿景规划型领导——设计一个现实的、可信的、诱人的、基于当前条件的前景目标的能力。

Ⅴ 21世纪的领导问题

A. 管理权力。
 1. 领导者权力的五个来源。
  a. 法定权力。
  b. 强制权力。
  c. 奖赏权力。
  d. 专家权力。
  e. 参照权力。

www.TopSage.com

TopSage.com

B. 创建信任的文化。
  1. 领导者必须建立信誉和信任。
  2. 受尊重的领导者中，诚实这一要素一直位列第一。
  3. 信誉包括诚实、有能力和可以鼓舞人心。
  4. 信任的五个维度。
    a. 正直。
    b. 胜任力。
    c. 始终如一。
    d. 忠诚。
    e. 开放。
  5. 正直是最重要的信任维度。
  6. 建构信任的建议（见图表 17—9）。
C. 提供道德领导。
  1. 道德是领导的一部分。
  2. 提供道德领导包括强调为了实现目标而使用的手段。
D. 通过授权而领导。
  1. 员工决策自主权的增加。
  2. 授权给员工的原因。
    a. 快速决策的需要。
    b. 由于管理幅度的增加，组织需要精简。
E. 跨文化的领导。
  1. 在确定哪种风格更为有效时，民族文化是一项重要的情境变量。
  2. 民族文化影响着下属作出回应的方式。
  3. 精选的跨文化领导研究结果（见图表 17—10）。
  4. 全球性的研究调查发现了一些领导力的普遍共性。
F. 性别差异与领导。
  1. 女性更倾向于采用民主型或者参与型风格。
  2. 女性倾向于运用变革型领导方式。
  3. 女性领导者和男性领导者的效率比较（见图表 17—11）。
G. 名人领导的没落。
  1. 对公司管理者信任度的降低。
  2. 接二连三的道德和财务丑闻的公开。
  3. 关于管理者薪酬的争论。
  4. 名人领导没落的原因。
  5. 给 CEO 提的建议。
H. 领导的替代。
  1. 一些情境下，领导者的行为表现是无关紧要的。
  2. 一些下属的特点会抑制领导的效果。
  3. 一些工作和组织的特点可以取代正式的领导活动。
I. 学习回顾。
  ● 描述领导权力的五种来源。
  ● 讨论当前领导面临的问题。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

● 解释为什么有时候领导根本没必要。

J. 关键术语。

1. 法定权力——由于领导者在组织中身处某一职位而获得的权力。
2. 强制权力——由于领导者拥有惩罚或控制能力而获得的权力。
3. 奖赏权力——领导者拥有的可以带来积极效益或奖赏的权力。
4. 专家权力——基于专业技术、特殊技能或知识的影响力。
5. 参照权力——源自个人所具备的令人羡慕的资源或人格特点的权力。
6. 信誉——下属认为某人诚实、有能力和能够鼓舞他人的程度。
7. 信任——对领导者的为人、人格和能力的信念。
8. 授权——给员工决策自主权的增加。

选择题

1. 分析了能将领导者从非领导者中区别出来的个性特质的理论是(　　)。
   a. 行为理论　　b. 特质理论
   c. 权变理论　　d. 目标—路径理论
2. (　　)同有效的领导相关。
   a. 内在驱动力　　b. 诚实
   c. 智慧　　d. 以上各项
3. (　　)的领导者通常给予群体成员充分的决策自主权，让他们按照自己认为合适的做法完成工作。
   a. 独裁型风格　　b. 民主型风格
   c. 放任型风格　　d. 命令和控制型风格
4. 俄亥俄州立大学的研究总结出的两个行为维度是(　　)。
   a. 关怀维度和定规维度　　b. 员工导向和生产导向
   c. 关心人和关心生产　　d. 可信赖性和独裁性
5. (　　)的研究得出结论，(9，9)型管理者工作效果最佳。
   a. 俄亥俄州立大学　　b. 密歇根大学
   c. 艾奥瓦大学　　d. 管理方格
6. 最难共事者问卷在(　　)中被用于发展对领导者而言十分重要的情境因素。
   a. 目标—路径理论　　b. 领导者参与模型
   c. 费德勒的权变模型　　d. 赫塞和布兰查德的情境领导理论
7. 根据费德勒的权变模型，(　　)。
   a. 领导者的行为应该是弹性灵活的，能够适应情境的变化
   b. 只能通过改变领导者或情境来改进领导的有效性
   c. 任何一个人都能在任何情境中学会领导
   d. 领导特质最终选择的是领导者采用的权力形式
8. 赫塞和布兰查德的情境领导理论描述了(　　)型领导风格，领导者与下属共同决策。
   a. 告知　　b. 推销
   c. 参与　　d. 授权

www.TopSage.com

TopSage.com

9. (　　)提供了一系列的有序规则，在决定领导者在决策中的参与类型和参与程度时必须遵循这些规则。
   a. 领袖魅力型领导理论　　b. 领导者参与模型
   c. 费德勒的权变模型　　d. 路径—目标理论
10. 路径—目标理论和费德勒的权变模型的不同点在于路径—目标理论(　　)。
   a. 假定一个领导者的风格可以是灵活多样的，可以表现出任何一种或所有的领导风格
   b. 是基于特质的理论，而不是权变理论
   c. 采用的风格基于任务而不是员工需要
   d. 基于以上所有因素，而费德勒的权变模型相反
11. 在路径—目标理论中，决定最有效的领导风格的下属权变因素是(　　)。
   a. 工作绩效和满意水平
   b. 任务结构、正式职权系统以及他们是否在同一个工作群体
   c. 控制点、过去经验和知觉能力
   d. 对领导者和团队成员之间的参与程度事先设立的规则
12. (　　)是充满热情而自信的，他的人格魅力和活动能力影响着人们以某种特定的方式活动。
   a. 领袖魅力型领导者　　b. 愿景规划型领导者
   c. 团队领导者　　d. 冲突管理者
13. 一位领导者通过澄清工作角色与任务要求，指导并激励下属向着既定目标的方向前进，他是(　　)。
   a. 交易型领导者　　b. 基于权力的领导者
   c. 变革型领导者　　d. 基于参照权力的领导者
14. 关注具有设计一个现实的、可信的、诱人的、基于当前条件的前景目标的能力的领导理论是(　　)。
   a. 领袖魅力的领导理论　　b. 领导参与模型
   c. 愿景规划的领导理论　　d. 归因理论模型
15. 实现团队领导的最大挑战是(　　)。
   a. 用有效的团队步骤来培训员工
   b. 识别有效的团队领导者的特质
   c. 向管理者传授如何成为有效的团队领导者
   d. 设立一套规则和程序
16. 教练、冲突管理者、对外联络官、困难处理专家都是(　　)领导角色的例子。
   a. 团队　　b. 民主型
   c. 独裁型　　d. 放任型
17. 一个人因具有威胁、批准或惩罚的能力而拥有的权力是(　　)。
   a. 强制权力　　b. 奖赏权力
   c. 专家权力　　d. 参照权力
18. 一位管理者允许工人在完成一项特殊的困难的项目后可以暂停工作一天，他行使的是(　　)权力。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

a. 强制　　b. 奖赏
c. 专家　　d. 参照

19. 信任建立在五个概念的基础上，包括(　　)。
a. 正直　　b. 胜任力
c. 始终如一　　d. 以上各项

20. 如果管理者开明、公正、敢于表达自己的感受，则他们能够建立(　　)。
a. 他们的参照权力　　b. 自己的信誉
c. 员工对他们的信任　　d. 他们的权变领导技能

21. 授权现象在不断增加，因为(　　)。
a. 将管理者培训成群体领导者的尝试普遍遭遇失败
b. 组织进行了精简
c. 对领导的归因理论的接受程度上升
d. 员工越来越团结

22. 在其他国家，民族文化会影响领导风格，因为(　　)。
a. 要求领导者具有高度的指导性
b. 存在性别歧视
c. 需要一位突出的领袖魅力型领导者
d. 下属的回应方式不同

23. 下列关于其他国家的领导力的说法正确的是(　　)。
a. 男性和女性可以十分自由地选择他们的领导风格
b. 在阿拉伯国家的文化中，如果对方没有请求你，就不要表现出仁慈和慷慨
c. 亚洲文化倾向于具有指导性、沟通程度低的领导风格
d. 在丹麦和芬兰，指导优于参与

24. 女性倾向于采用(　　)领导风格。
a. 命令和控制型　　b. 交易型
c. 变革型　　d. 独裁型

25. 如果(　　)，领导可能就没有必要了。
a. 对下属的培训效果不佳
b. 领导者缺乏专业知识
c. 组织目标明确，工作团队凝聚力强
d. 不提供培训

判断题

1. T　F　理想而言，所有的管理者都应该是领导者。
2. T　F　早期的领导理论关注领导者以及领导者与下属成员的相互作用。
3. T　F　艾奥瓦大学对领导力的研究关注领导行为的两个维度，即定规维度和关怀维度。
4. T　F　管理方格理论提供了一个对领导风格的概念化框架，并通过许多研究证据总结出（9，9）型管理者工作效果最佳的观点。

www.TopSage.com

TopSage.com

5. T F 费德勒的权变模型认为有效的群体绩效取决于两个方面的恰当匹配：其一是与下属发生相互作用的领导者风格；其二是领导者能够控制和影响情境的成熟度。
6. T F 工作任务的正规化和程序化的程度叫做领导者—成员关系。
7. T F 情境领导理论关注下属的成熟度。
8. T F 弗罗姆和耶顿的领导者参与模型是一个领导的权变模型。
9. T F 路径—目标理论的实质是领导者帮助下属实现他们的目标。
10. T F 路径—目标模型是由罗伯特·豪斯开发的领导权变模型，从激励的期望理论中吸收了关键要素。
11. T F 路径—目标理论的假设之一是，当工作群体内存在着实质的冲突时，参与型领导会带来高的员工满意度。
12. T F 变革型领导通过澄清工作角色与任务要求，指导并激励下属向着既定目标的方向前进。
13. T F 支持变革型领导优于交易型领导的证据十分显著。
14. T F 领袖魅力型领导同高绩效和高员工满意度正相关。
15. T F 大多数管理者自然能够成为有效的团队领导者，因为他们已经接受了如何通过其他人来完成工作任务的培训。
16. T F 人们由于在组织中身处某一职位而获得的权力就是职位权力。
17. T F 专家权力源于个人所具备的令人羡慕的资源或人格特点。
18. T F 信任是下属判断一个人的诚实、胜任力和鼓舞他人的能力的程度。
19. T F 调查表明，受尊重的领导者当中，诚实这一要素一直位列第一。
20. T F 构成信任的概念的五个维度中，忠诚在评价他人的可信任度时是最关键的因素。
21. T F 提供道德领导包括强调实现目标所使用的手段。
22. T F 通过授权员工来实现领导的做法呈下降趋势，因为越来越多的员工拒绝承担责任，除非提高工资。
23. T F 民族文化对领导风格几乎没有影响，因为领导已经超越了国界。
24. T F 当女性在男性掌管的工作中时，女性领导者更为民主的倾向削弱了。
25. T F 一些个体的、工作的、组织的变量可以作为“领导替代物”，这导致了对领导者影响力的否定。

配对题

a. 独裁型风格
b. 变革型领导者
c. 关怀维度
d. 领导者参与模型
e. 定规维度
f. 任务结构
g. 最难共事者问卷
h. 法定权力
i. 领导者—成员关系
j. 职位权力
k. 交易型领导者
l. 路径—目标理论
m. 费德勒权变模型
n. 领袖魅力型领导者
o. 领导者
p. 管理方格
q. 愿景规划型领导
r. 强制权力
s. 信任
t. 正直

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

____ 1. 根据不同的情境类型，给领导者提供一系列应该遵循的规则或规范，以确定领导者在决策中的参与类型和参与程度的领导理论。

____ 2. 两种领导行为——“关心人”和“关心生产”的二维方格。

____ 3. 工作任务程序化的程度。

____ 4. 为了实现目标，领导者界定和构造自己与下属角色的程度。

____ 5. 由于领导者在组织中身处某一职位而获得的权力。

____ 6. 设定和清晰表达一个现实的、可信的、有吸引力的、基于当前条件的前景目标的能力。

____ 7. 测量领导者风格是任务取向还是关系取向的工具。

____ 8. 能够影响他人并拥有管理职权的人。

____ 9. 领导者对下属信任、信赖和尊重的程度。

____ 10. 由于领导者拥有惩罚或控制能力而获得的权力。

____ 11. 管理者在工作中尊重下属的观点和感受并与下属建立相互信任的程度。

____ 12. 描述了领导者运用权力活动（如雇用、解雇、处分、晋升和加薪）施加影响的程度。

____ 13. 倾向于集权管理，采用命令方式告知下属使用什么样的工作方法，作出单边决策，限制员工参与的领导风格。

____ 14. 对领导者的为人、人格和能力的信念。

____ 15. 诚实和真实。

____ 16. 提供个性关怀，提倡理性激励，施加人格魅力影响的领导者。

____ 17. 一个热情而自信的领导者，他的人格魅力和活动能力影响着人们以某种特定的方式活动。

____ 18. 通过明确工作角色与任务要求，指导并激励下属向着既定目标的方向前进的领导者。

____ 19. 从激励的期望理论中吸收了关键要素的权变领导模型。

____ 20. 一种模型，认为领导的有效性取决于领导风格与领导者能控制和影响情境的程度的恰当匹配。

思考题解答

1. 对你来说可以使用哪些权力类型？你最常使用的是哪一种？为什么？

[解答提示] 这个问题的答案并不唯一。在你考虑使用权力时，请参考五种权力类型（法定权力、强制权力、奖赏权力、专家权力和参照权力）。

2. 在现实生活中管理者是否最常使用权变观点来增强领导的有效性？请论述。

[解答提示] 随着管理者参与指导下属的活动，拓展培训，进行团队工作以及获取工作经验，管理者在使用权变观点增强领导有效性时变得更加得心应手和熟练。提供领导力培训的组织通常也采用权变方法。可以举例说明管理者在工作中是怎样使用权变方法而获得成功的领导的。

3. 如果你问别人为什么某人是一名领导者，他们可能会从这个人的能力、

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

坚持性、自信、激发人们追求共同的愿景目标等方面来描述这个人。这些描述符合本章中的哪些领导概念？

[解答提示] 通常在描述一名领导者时，人们很可能围绕着领袖魅力型领导、愿景规划型领导以及团队领导来描述。比如，领袖魅力型领导和愿景规划型领导的一个特征就是灌输共同的愿景。

4. 一个全职的大学生可以从事哪些学校活动，让别人感到他是一名具有领袖魅力的领导者？在从事这些活动时，学生们具体可以怎样做，从而更容易被视为领袖魅力型领导者？

[解答提示] 一个全职的大学生要让别人感到他是一名具有领袖魅力的领导者，可以从事诸如校园组织或者团队参与的有关活动，比如体育运动。为了进一步提高这种认知，他可以在某些事情上表示拥护或者反对的态度。通过向具有领袖魅力的领导者学习，大学生也可以提高他们自己的领导魅力。

5. 你认为信任是来自个体的人格特点，还是来自具体的情境？请论述。

[解答提示] 下属希望领导者是可靠的、值得信任的。信任可以被描述为对领导者的为人、人格和影响他人能力的信念。为人和人格是最直接的个人特征。研究指出，信任这一概念是由五个维度组成的，这五个维度都是人格特征，所以信任一定是从个体的人格特征开始的。领导者所处的环境可以增强或者削弱这种下属最初给予他们的信任。

6. 如果领导者过多地关注在形式上像一个领导者而不注重实质，这是不是一个道德问题？讨论一下。

[解答提示] 一个有道德的、有效的领导者不仅仅是赞成有价值的目标和原则，也会将这些价值观带到工作中并形成制度。下属和其他的管理者常常会关注那些管理者的行为。有一句谚语——“事实胜于雄辩”，这也充分说明了领导者建立和下属之间信任的重要性。致力于提升领导力的领导者可能不仅仅需要加强其他人对其领导的认知，领导者的行为也会随着时间的推移促使其领导者形象得到强化。

7. 研究领导的专家举出如下几个领导者失败的原因：骄傲自大、冷漠、偏执、冲动、人际交往意识淡薄、过于追求完美、浮躁、好与人争论和过于谨慎等等。为什么你认为这些因素可能会导致领导的失败呢？领导可以做什么事情以避免这些因素？

[解答提示] 上面列出的因素是一个人作为领导角色不成熟的表现。有效的领导者会将他的下属的福利作为优先考虑的事情。管理者怎样对待员工，员工可能就怎样对待客户。聪明的管理者知道公司获得成功最好的途径就是，忠诚的客户是带着尊重和员工交流的。

领导者应该站在员工和其他投资者的位置考虑。可以遵照以下黄金原则：（“己所不欲勿施于人”），这样，管理者就可以避免以上所说的那些因素。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

案例应用讨论问题解答

1. 描述里卡多·塞姆勒的领导风格。你认为他这种风格可能存在什么样的优点和缺点?

[解答提示] 用塞姆勒自己的话说，他是参与式管理的“主要的倡导者和最不懈的传播者”。他不重视传统特色的企业管理，他避免那些生硬的书面规则、政策手册、着装规定和组织结构。塞姆勒敢于授权，让员工作决策，包括制定战略计划和担任公司的领导职务。

这种领导在执行上可能会面临挑战。塞姆勒的领导风格可能很适合招募一些适应这种组织文化并有培训发展需要的员工。

2. 这种激进的“采取不干预态度”的领导者可能会面临什么样的挑战?如何应对这些挑战?

[解答提示] 采用这种激进的、完全放手的领导风格的领导者既面临挑战也面临机遇。这种领导风格的领导者需要充分信任员工的能力和奉献精神。同时，达到这些目标可能需要员工自愿地表现出献身精神以实现领导人为公司设定的愿景。

采用参与式管理的领导者应该提供发展培训等项目以提高员工的能力。领导者也充分信任这些对公司负责的员工。

另外，采用参与式管理的领导者也需要在招募和培训上多样化，使得员工的技能优势互补。

3. 在这样的组织中，如何识别未来的领导者?领导培训对于这样的组织重要吗?讨论一下。

[解答提示] 通过行使赋予他们的责任和权力，塞姆勒的员工在他们的日常工作中都准备成为未来该组织的领导人。这些员工是真正在实践中学习——一个最有效的训练方法。通过授权，里卡多·塞姆勒有机会观察他们的技能、献身精神和领导素质。因此，由于这种领导风格，他遴选未来领导者的能力得到大大增强。

4. 从里卡多·塞姆勒的领导方法中，其他企业能学到什么?

[解答提示] 其他企业的管理者可以从中了解授权和培训员工的好处。通过仔细深入观察塞勒姆的领导风格，其他领导者可以觉察到管理者和员工建立信任和信心的价值。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第18章

控制的基础

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

要点概览

什么是控制？控制为何重要？

- 定义控制
- 比较设计控制系统的三种方法
- 详述控制之所以重要的原因
- 解释计划与控制之间的联系

控制过程

- 描述控制过程的三个步骤
- 解释为什么衡量什么比如何衡量更重要
- 解释控制过程中管理者可以采取的三种行动方案

监控组织绩效

- 定义组织绩效
- 描述衡量组织绩效最常用的方法

监控组织绩效的工具

- 比较前馈控制、同期控制和反馈控制
- 解释管理者可以使用的财务控制和信息控制类型
- 描述如何在控制中运用平衡计分卡和标杆比较

当前的控制问题

- 描述管理者可能会如何针对文化差异调整控制
- 详述管理者面临的工作场所问题及他们如何处理这些问题
- 解释为什么控制对于客户交互管理是重要的
- 解释什么是公司治理以及它如何变化

课程提要

I 什么是控制?

A. 设计控制系统的三种方法（见图表18—1)。

1. 市场控制。

   a. 强调诸如价格竞争和相对市场份额等外在市场机制的使用。

2. 官僚控制。

   a. 强调组织的权威和依靠行政法规、规章、程序、政策。

3. 小集团控制。

   a. 员工的行为靠共同的价值观、规范、传统、仪式、信念及其他组织文化方面的东西来调节。

B. 控制为何重要?

1. 控制是管理者辨别组织目标是否实现及未实现的原因的唯一方式。
2. 控制提供了一个回到计划的关键环节（见图表18—2)。
3. 控制有利于员工授权。
4. 控制对于保护组织及其资产十分重要。

C. 学习回顾。

- 控制的定义。
- 对比设计控制系统的三种方法。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

- 讨论控制很重要的原因。
- 解释计划—控制链。

D. 关键术语。

1. 控制——监督、对比和纠正工作绩效的过程。
2. 市场控制——一种强调使用外在市场机制，在系统中建立使用标准来达到控制的方法。
3. 官僚控制——强调组织的权威，依靠管理规章、制度、过程及政策来达到控制的方法。
4. 小集团控制——员工行为靠共同的价值观、规范、传统、仪式、信念及其他组织文化方面的东西来调节的以达到控制的方法。

Ⅱ 控制过程

A. 控制过程可以分为三个步骤（见图表 18—3）。

1. 衡量实际绩效。
2. 将实际绩效与标准进行比较。
3. 采取管理行动来纠正偏差或不足。

B. 衡量。

1. 如何衡量？
   a. 信息的四种来源（见图表 18—4）。
      （ⅰ）个人观察。
      （ⅱ）统计报告。
      （ⅲ）口头汇报。
      （ⅳ）书面报告。
2. 衡量什么？
   a. 衡量什么比如何衡量更重要。
   b. 衡量绩效的指标可以用定量方式表达，也可以采用主观衡量方法。

C. 比较。

1. 偏差的范围。
2. 确定可接受的偏差范围（见图表 18—5）。

D. 采取管理行动。

1. 改进实际工作。
   a. 直接纠正行动。
   b. 彻底纠正行动。
2. 修订标准。
   a. 如果员工或管理者没有满足标准，他们可能做的第一件事就是攻击这个标准。

E. 管理决策小结（见图表 18—7）。

F. 学习回顾。

- 描述控制过程的三个步骤。
- 解释为什么衡量什么比如何衡量更重要。
- 阐述管理者在控制过程中采取的三个行动过程。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

G. 关键术语。
   1. 控制过程——包括三个步骤的过程，即衡量实际绩效，将实际绩效与标准进行比较，采取管理行动来纠正偏差或不足。
   2. 偏差范围——实际工作绩效与标准之间可接受的偏差变化范围。
   3. 直接纠正行动——立即将出现问题的工作矫正到正确的轨道上。
   4. 彻底纠正行动——首先弄清楚工作中的偏差是如何产生的，为什么会产生，然后再从产生偏差的地方开始纠正的行动。

Ⅲ 监控组织绩效

A. 什么是组织绩效？
   1. 绩效。
   2. 组织绩效。
B. 组织绩效的衡量。
   1. 管理者必须知道什么样的衡量标准能给他们带来所需的信息。
   2. 组织生产率。
      a. 生产率。
      b. 组织如何衡量生产率？
   3. 组织有效性。
      a. 系统资源模型提出用组织利用环境获取稀少但有价值的资源的能力来评价组织的有效性。
      b. 过程模型强调组织的转换过程和组织将投入转换成想要的产出的好坏程度。
      c. 多重利益方模型认为需要用到几个不同的效率衡量指标，以反映组织各利益方的不同标准。
   4. 产业和公司排名。
      a. 一些常用的产业和公司排名（见图表18—8）。
      b. 美国消费者满意指数（ACSI）。
C. 学习回顾。
   ● 定义组织绩效。
   ● 描述最常用的组织绩效衡量标准。
D. 关键术语。
   1. 绩效——一项活动的最终结果。
   2. 组织绩效——组织中所有工作流程和活动的最终累积结果。
   3. 生产率——商品或服务的全部产出除以产生这些产出的全部投入。
   4. 组织有效性——一个用于表明组织的目标是否适合以及这些目标的完成状况的衡量标准。

Ⅳ 监控组织绩效的工具

A. 前馈控制/同期控制/反馈控制（见图表18—9）。
   1. 前馈控制。
      a. 发生在实际工作开始之前。
      b. 是最希望采取的控制类型。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

2. 同期控制。
   a. 发生在活动进行期间的控制。
   b. 走动管理。
3. 反馈控制。
   a. 发生在行动之后。
   b. 是最常用的控制类型。
   c. 优点。
      (ⅰ) 提供关于有效计划方法的有意义信息。
      (ⅱ) 增强员工的积极性。

B. 财务控制。
1. 传统的财务控制量标准（见图表 18—10）。
   a. 流动性比率衡量组织偿还短期债务的能力。
   b. 杠杆比率衡量组织为资产提供资金的负债的运用。
   c. 活动性比率衡量公司运用它的资产的效率程度。
   d. 收益率比率衡量公司运用资产来产生利润的效率和效果程度。
   e. 预算给管理人员提供用于衡量和比较资源消耗的定量的分析标准。
2. 其他财务控制衡量标准。
   a. 经济附加值（EVA）。
   b. 市场附加值（MVA）。
   c. 公司应该向投资者融资并且使其增值。
3. 利润管理的活动。
   a. 用于增强当前财务业绩的“时间”收益和费用。
   b. 《萨班斯-奥克斯利法案》。

C. 平衡计分卡。
1. 关注以下四个领域。
   a. 财务。
   b. 顾客。
   c. 内部过程。
   d. 人力/改革/资产增长。
2. 计分卡反映战略。

D. 信息控制。
1. 查看信息的两种方式。
   a. 帮助管理者控制的工具。
   b. 一个组织领域的管理者需要控制。
2. 信息系统是怎样用于控制的?
   a. 管理者使用的绝大部分信息工具来源于组织的管理信息系统。
   b. 数据与信息的比较。
3. 控制信息。

E. 最佳实践的标杆比较。
1. 向他人学习。
2. 标杆比较的步骤（见图表 18—11）。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

F. 学习回顾。
- 对比前馈控制、同期控制和反馈控制。
- 解释管理者使用的财务控制和信息控制类型。
- 描述平衡计分卡和标杆比较在控制中的应用。

G. 关键术语。
1. 前馈控制——一种为避免预期出现问题的控制类型，发生在实际工作开始之前。
2. 同期控制——发生在活动进行期间的控制。
3. 走动管理——管理者到达工作现场，直接与员工交流，交换关于工作如何开展的信息。
4. 反馈控制——发生在行动之后的控制。
5. 经济附加值——一个衡量公司全体和各部门绩效的工具，通过把税后经营利润减去总的资本年成本计算出来。
6. 市场附加值——衡量股市对一家公司过去的或预期的资本投资项目价值的评价的指标。
7. 平衡计分卡——一种绩效衡量工具，关注四个领域，即财务、顾客、内部过程和人力/改革/资产增长，并对组织绩效作出贡献。
8. 管理信息系统——在正常的基础上用来为管理提供必要信息的系统。
9. 数据——未加工的、未经分析的数字。
10. 信息——经过处理和分析的数据。
11. 标杆比较——在竞争对手和非竞争对手中寻找一种最佳实践，从而导致卓越的绩效。
12. 标杆——用于进行衡量和比较的优秀的标准。

V 当前的控制问题

A. 针对文化差异调整控制。
1. 全球性组织的控制方法。
2. 技术对控制的影响。
3. 法律约束。
4. 国家之间数据的可比性。

B. 工作场所问题。
1. 工作场所隐私。
   a. 管理者在工作场所的监视手段（见图表 18—12）。
   b. 管理者监视员工的原因。
   c. 在不贬低员工的前提下如何保持控制。
2. 员工偷窃。
   a. 员工偷窃的类型。
   b. 为什么员工会偷窃？
   c. 控制方法（见图表 18—13）。

C. 工作场所暴力。
1. 员工调查（见图表 18—14）。

www.TopSage.com

TopSage.com

2. 由哪些因素引起？
3. 控制方法（见图表 18—15）。

D. 顾客交互的控制。
1. 顾客服务。
2. 服务利润链（见图表 18—16）。

E. 公司治理。
1. 保护公司所有者。
2. 公司治理变革。
a. 董事会的作用（见图表 18—17）。
b. 财务报告（见图表 18—18）。

F. 学习回顾。
- 描述管理者该如何针对文化差异调整控制。
- 讨论管理者面临的工作场所问题及他们如何处理这些问题。
- 解释为什么控制对于客户交互管理是重要的。
- 讨论什么是公司治理及它如何变化。

G. 关键术语。
1. 员工偷窃——任何未经允许将公司财产据为己有的员工行为。
2. 服务利润链——从员工到顾客再到利润的连续服务的过程。
3. 公司治理——用来控制一个企业以保护企业所有者利益的系统。

选择题

1. 如果组织的产品或服务非常明确和确定，市场竞争十分激烈，那么(　　)将会是有效的控制系统。
a. 小集团控制　　b. 官僚控制
c. 产品控制　　d. 市场控制

2. (　　)控制取决于个人以及确定合适和预期的行为和绩效衡量的群体。
a. 小团体　　b. 官僚
c. 产品　　d. 市场

3. 在计划—控制链中，组织的结构和人力资源管理是(　　)步骤的要素。
a. 计划　　b. 组织
c. 领导　　d. 控制

4. 控制过程从(　　)开始。
a. 设定目标和计划
b. 实际行为与标准进行对比
c. 衡量实际行为
d. 采取管理行动

5. 偏差范围(　　)。
a. 包括为评价绩效选择最恰当的衡量单位
b. 包括同期控制和前馈控制
c. 是实际工作绩效与标准之间可接受的偏差的变化范围
d. 解释了与预算之间可能出现的最大偏差

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

6. (　　)立即将出现问题的工作矫正到正确的轨道上。
   a. 前馈控制　　b. 修订标准
   c. 彻底纠正行动　　d. 直接纠正行动
7. 产出的所有产品或服务除以得到这些产出所需的全部投入的结果叫做(　　)。
   a. 绩效　　b. 生产率
   c. 流动性　　d. 效果
8. (　　)避免了预期出现的问题。
   a. 预算控制　　b. 前馈控制
   c. 同期控制　　d. 反馈控制
9. (　　)的最典型的形式是直接监督。
   a. 前馈控制　　b. 基本控制
   c. 同期控制　　d. 反馈控制
10. 一位企业家或管理者通过亲自到工作场所，与员工进行互动，对情况的进展进行直接的信息交换，他正在使用(　　)。
    a. 前馈控制　　b. 授权
    c. 反馈控制　　d. 走动管理
11. 詹姆斯正在使用财务信息将上个季度的实际工作绩效与预算工作绩效进行比较，他运用的是(　　)。
    a. 前馈控制　　b. 同期控制
    c. 反馈控制　　d. 积极控制
12. 衡量了公司运用它的资产的效率程度的比率是(　　)。
    a. 流动性比率　　b. 速动比率
    c. 投资回报率　　d. 总资产周转率
13. 哪个财务指标衡量在组织不能满足它的利息费用支出前的利润时的可能下降空间？(　　)
    a. 总资产周转率　　b. 已获利息倍数
    c. 销售利润率　　d. 流动性比率
14. 衡量企业全体和各部门绩效的工具是(　　)。
    a. 经济附加值　　b. 最优订货模型
    c. 速动比率　　d. 市场附加值
15. 当(　　)作为一种绩效衡量标准使用时，员工们很快得知：可以通过用更少资本，或者通过将资本投资于高回报项目来提高他们的绩效。
    a. 市场附加值　　b. 经济附加值
    c. 预算控制　　d. 风险分析
16. 衡量了股市对一家公司过去或预期的资本投资项目价值的评价的管理工具是(　　)。
    a. 市场附加值　　b. 速动比率
    c. 控制图　　d. 行为控制法
17. (　　)是作为一种不仅仅从财务角度来评价组织绩效的方法加以介绍的。
    a. 关键事件法　　b. 评分表法

www.TopSage.com

TopSage.com

c. 多人比较　　d. 平衡计分卡

18. 平衡计分卡方法关注了以下领域，除了(　　)。
　a. 财务　　b. 顾客
　c. 内部过程　　d. 公司治理

19. 经过分析和处理的数据叫做(　　)。
　a. 管理信息系统　　b. 信息
　c. 作业控制图　　d. 销售比率

20. (　　)是在竞争对手和非竞争对手中寻找一种最佳实践做法，从而导致卓越的绩效。
　a. MBO 类型目标的运用　　b. 评估面谈
　c. 多人比较　　d. 标杆比较

21. 雇主对员工行为的控制存在一些道德问题，包括(　　)。
　a. 侵犯工作场所隐私　　b. 工作场所暴力
　c. 计算机监控　　d. 以上各项

22. 关于工作场所的隐私问题，正确的选项是(　　)。
　a. 当员工的个人评论被包括在公司的沟通中时，员工享有隐私权
　b. 雇主有权监控他们提供或支付的任何沟通系统
　c. 尽管可以看到员工的电子邮件，但雇主仍无法监视他们的音频邮箱
　d. 没有法院的命令，雇主不允许拨打员工的电话

23. 任何未经允许将公司财产据为己有的员工行为被定义为(　　)。
　a. 员工偷窃　　b. 反馈控制
　c. 市场附加值　　d. 服务利润链

24. (　　)被专家认为是造成工作场所暴力的主要原因。
　a. 明确的政策和程序　　b. 独裁领导
　c. 挑战性的工作　　d. 反馈

25. 基于(　　)，公司的战略和服务传递系统影响着员工如何服务于顾客。
　a. 反馈控制理论　　b. 服务利润链
　c. 管理信息系统理论　　d. 经济附加值理论

判断题

1. T　F　官僚控制系统强调使用组织外部要素来控制过程。
2. T　F　当管理者使用组织规范、传统、共同的价值观来控制过程和员工时，他们采取的是小集团控制系统。
3. T　F　有效控制系统保证活动以实现目标的方式完成。
4. T　F　尽管个人观察是一种有效的衡量手段，但它过于依赖数值衡量的因素，而忽视了重要且更主观的因素。
5. T　F　由于绩效有多种衡量手段，所有的工作和活动都能够用明确的、可测量的内容来表述。
6. T　F　任何计划的偏差都需要纠正行动。
7. T　F　一位管理者首先弄清工作中偏差产生的原因和过程，然后从产

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

生偏差的地方开始纠正行动的方式就是彻底纠正行动。
8. T F 生产率是一项活动的最终结果。
9. T F 系统资源模型提出用组织利用环境获取稀少但有价值的资源的能力来评价组织的有效性。
10. T F 反馈控制在问题发生的时候对它们进行纠正。
11. T F 业务活动比率用于衡量组织满足短期债务的能力。
12. T F 在考虑财务比率时，一项活动测试是流动性比率，流动性比率是用短期的负债除以短期的资产来得到的。
13. T F 销售利润率确定组织生产的不同产品的利润。
14. T F 经济附加值是一个衡量全体和各部分绩效的工具，使管理者聚焦于获得一个高于资本成本的回报比率。
15. T F 如果公司的市场价值高于所有投资给公司的资本，那么市场附加值就起到了积极作用。
16. T F 衡量绩效的平衡计分卡是作为一种从财务角度来评价组织绩效的方法加以介绍的。
17. T F 信息经过分析和处理后，结果就是数据。
18. T F 在其最基础的水平上，标杆比较意味着要向他人学习。
19. T F 当使用跨越国界的系统时，公司在衡量绩效和进行纠正行动时通常不存在问题。
20. T F 法律认为电子邮件是雇主的财产，所以雇主可以阅读你的电子邮件。
21. T F 联邦《电子通信隐私法案》禁止未经授权的电子通信窃听。
22. T F 美国组织中的偷窃行为约有85%是雇员所为。
23. T F 工作环境的机制失调是造成工作场所暴力的主要原因。
24. T F 顾客忠诚度有助于提高组织的收入增长和盈利能力。
25. T F 公司治理的变革只是一个美国现象而不是一个全球性的问题。

□ 配对题

a. 标杆比较
b. 经济附加值
c. 小集团控制
d. 绩效
e. 走动管理
f. 生产率
g. 平衡计分卡
h. 偏差范围
i. 组织有效性
j. 市场附加值
k. 员工偷窃
l. 彻底纠正行动
m. 同期控制
n. 控制过程
o. 直接纠正行动
p. 前馈控制
q. 反馈控制
r. 控制
s. 市场控制
t. 官僚控制

____ 1. 一种绩效衡量工具，关注四个领域，即财务、顾客、内部过程和人力/改革/资产增长，并对组织绩效作出了贡献。

____ 2. 商品或服务的全部产出除以生产这些产出所需的全部投入。

____ 3. 一个衡量全体和各部分绩效的工具，通过以税后经营利润减去总的资本年成本计算出来。

www.TopSage.com

TopSage.com

____ 4. 强调组织的权威，依靠管理及等级森严的制度，如规章、制度、过程、政策、行为规范、良好的工作描述和其他管理机制来保证员工举止适当并符合行为标准的控制方法。

____ 5. 避免预期出现的问题的控制类型。

____ 6. 在竞争对手和非竞争对手中寻找一种最佳实践，从而导致卓越的绩效。

____ 7. 衡量股市对一家公司过去的或预期的资本投资项目价值的评价的指标。

____ 8. 一项活动的最终结果。

____ 9. 实际工作绩效与标准之间可接受的偏差的变化范围。

____ 10. 一个用于表明组织的目标是否合适以及这些目标的完成状况的衡量标准。

____ 11. 立即将出现问题的工作矫正到正确的轨道上。

____ 12. 一种强调使用外在市场机制，在系统中建立使用标准来达到控制的方法。

____ 13. 管理者到达工作现场，直接与员工交流，交换关于工作进展如何的信息。

____ 14. 员工的行为靠共同的价值观、规范、传统、仪式、信念及其他组织文化方面的东西来调节的方法。

____ 15. 发生在活动进行期间的控制。

____ 16. 包括三个步骤的过程，即衡量实际绩效，将实际绩效与标准进行比较，采取管理行动来纠正偏差或不足。

____ 17. 任何未经允许将公司财产据为己有的员工行为。

____ 18. 对各项活动进行监视，从而保证各项行动按计划进行并纠正各种显著偏差的过程。

____ 19. 首先弄清楚工作中的偏差是如何产生的，为什么会产生，然后再从产生偏差的地方开始纠正行动。

____ 20. 发生在行动之后的控制。

思考题解答

1. 一个组织应该做些什么才能使其主要控制方法从官僚控制变为小集团控制？

[解答提示] 从官僚控制变为小集团控制将导致企业文化的彻底变化，因为组织将从重视规则和管理机制的控制系统变为聚焦于价值观、仪式、信念的控制系统。从官僚控制变为小集团控制也需要建立规则、标准活动、程序和其他所需要的管理机制来影响员工行为。

2. 在第 13 章中我们讨论了急流险滩的变革观点，在这样的环境中建立并维持有效的标准和控制你认为是否可能？请说明。

[解答提示] 在急流险滩的变革观点下，塑造的组织环境必须建立和维持有效的标准和控制，以便在持续的巨大变革中为有效生产产品或提供服务提供

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

必要的稳定性。急流险滩的变革需要建立和实施一个弹性的、清晰的、聚焦于对公司成功至关重要的绩效指标的控制系统。

3. 在你的个人生活中你如何使用控制的概念？请具体说明（在你生活中考虑应用前馈、同期和反馈控制及不同方面的控制的概念）。

[解答提示] 这个问题的答案不唯一。对于问题的回答应该帮助学生通过本章理论的实际应用将控制理论和日常生活相联系。他们的回答可能包括在每日待办事项、日程安排、为获得学位的课程计划以及不断发展的职业开发和求职计划中使用前馈控制、同期控制和反馈控制。

4. 什么情况下电子监视手段，如计算机、摄像机和电话监控等超越了有效控制的界限而侵害了员工的权利？

[解答提示] 这个问题可能引起很多有趣的讨论。你应该关注到这样一个事实：在以合法方式进行的前提下，组织有权利保护它的财产和实行监控。然而面临的困境是如何把握尺度。

5. “每位员工在组织控制工作活动中都起到了作用”，你同意吗？或你认为控制仅仅是管理者的责任吗？请说明。

[解答提示] 每位员工在控制公司所生产的产品和服务的质量中均起到了作用，特别是在那些员工被授权的组织里。但是，就算在那些员工没有被授权的组织里，这些员工在衡量、对比和改进绩效中也发挥着作用。然而在任何情况下，管理者仍然对建立和保持标准、方法，以及衡量、对比和纠正组织工作的指导负有责任。

案例应用讨论问题解答

1. 在这样的情况中，组织的控制系统发挥了什么作用？

[解答提示] 在所有的组织中，尤其是在那些提供有可能会伤害消费者的商品和服务的组织中，有效的控制系统是至关重要的。应该实施复合的前馈控制、同期控制和反馈控制并运用可以获得的最新技术进行持续更新。在提供一个有效果和有效率的控制系统时，伴随的财务成本，把消费者的健康和安全放在最优先的位置都是必要的。

有效控制不是简单的商业成本，它们是投资于组织的消费者的福利和公司的持续成功。消费者的信任和信心很难轻易获得，无效的控制系统的一个结果就是对公司信任的丧失。

2. 博士伦公司做的事情是否足够？它的控制系统能否更有效？应该怎么做？

[解答提示] 在2005年7月香港第一次眼疾案例发生以后，当医生开始怀疑感染和博士伦产品之间的联系时，公司已经在世界范围内把这些产品撤下柜台。这种超前的反应举措可能增强消费者对企业信誉和产品的信心，阻止感染事件的进一步发展，并且避免在随后几个月里因消费者损失导致的财务损失。

www.TopSage.com

TopSage.com

尽管感染和博士伦产品之间的显著联系还没有被证实，但公司在撤下所有柜台产品的过程中所表达的诚意将很可能抵消进一步的损失。

3. 在这种情况中，你认为哪种控制最重要（前馈控制、同期控制和反馈控制）？解释一下你的选择。

[解答提示] 学生应该意识到所有类型的控制都是重要的。要求他们给出每个类型控制在博士伦公司所面临的情境下如何实施的例子。

4. 在这种情况下，应当如何采取直接纠正行动？如何采取彻底纠正行动呢？

[解答提示] 直接纠正行动可以在此情况下应用，以避免因博士伦及时从所有柜台撤下润明隐形眼镜护理液可能导致的对消费者的进一步伤害。彻底纠正行动可能需要公司为未来产品的信誉研究感染、分析产品缺陷和采取纠正措施。

5. 在这种情况下，信息控制发挥了什么作用？财务控制和与顾客的合作又发挥了什么作用？

[解答提示] 要求学生思考在博士伦案例中应用这些控制的必要性。学生可以阅读资料更丰富的文章“泰诺危机：有效的公共关系如何拯救强生公司”。* 在这篇文章中，学生可以明确不同的控制是如何应用到强生公司对此次危机的管理中。此情境下公司的举措被一致认为是危机下公共关系管理的标杆。可以要求学生讨论在这个案例中被强生公司应用的控制方法。

* Kaplan, T. (n.d.) The Tylenol crisis: How effective public relations saved Johnson & Johnson. The Pennsylvania State University. Retrieved September 23, 2006, from http://www.personal.psu.edu/users/w/x/wxk116/tylenol/crisis.html.

6. 其他组织可以从中学到些什么？

[解答提示] 博士伦案例中对反馈控制的使用，应该为其他组织控制系统有价值的改进提供相关信息。学习过第 18 章的材料以后，学生应该意识到在产品生产和服务传递的前后，“我们做得如何”这个问题问多少遍都不为过。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

第19章

运营及价值链管理

- 课程提要
- 选择题
- 判断题
- 配对题
- 思考题解答
- 案例应用讨论问题解答

www.TopSage.com

TopSage.com

要点概览

什么是运营管理？它为什么重要？

- 解释什么是运营管理
- 比较制造业和服务业
- 描述管理者在提高生产率过程中的作用
- 详述运营管理的战略作用

价值链管理

- 定义价值和价值链管理
- 描述价值链管理的目标
- 详述成功的价值链管理的要求
- 描述进行价值链管理的优点
- 解释进行价值链管理的障碍

当前运营管理的问题

- 详述技术在生产过程中的作用
- 列举一些不同的质量维度
- 解释 ISO 9000 和六西格玛
- 描述批量定制以及运营管理如何对其起作用

课程提要

I 什么是运营管理？它为什么重要？

A. 运营管理（见图表 19—1）。

B. 运营管理的重要性。

1. 涵盖服务业和制造业。
2. 对于有效和高效地管理生产十分重要。
3. 对组织进行成功的竞争具有战略作用。

C. 服务业和制造业。

1. 制造型组织生产有形产品。
2. 服务型组织生产的是以服务形式出现的无形产品。
3. 在世界上大多数工业化国家中服务经济占主导地位。

D. 管理生产率。

1. 提高生产率已成为每一个组织的首要目标。
2. 高生产率可以带来经济增长。
3. 生产率是由人员和运营组成的变量。
4. 爱德华·戴明指出，不是工人而是管理人员才是提高生产率的主要源泉。
   a. 戴明概括了管理层提高生产率的 14 条原则（见图表 19—2）。

E. 运营管理的战略作用。

1. 历史纵览。
2. 现代观点。

F. 学习回顾。

- 解释什么是运营管理。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

- 对比服务型组织和制造型组织。
- 描述管理者在改进生产率方面扮演的角色。
- 讨论运营管理的战略作用。

G. 关键术语。

1. 运营管理——将劳动力、原材料等资源变成销售给顾客的最终产品和服务的转换过程中的设计、运营和控制。
2. 制造型组织——生产有形产品的组织。
3. 服务型组织——以服务形式生产无形产品的组织。
4. 生产率——产出的所有产品或服务除以得到这些产出所需的全部投入。

Ⅱ 价值链管理

A. 什么是价值链管理?

1. 价值。
2. 如何向顾客提供价值。
3. 价值链。
4. 价值链管理。

B. 价值链管理的目标。

1. 最终客户掌握着定义什么是价值以及怎样制造和提供价值的权力。
2. 价值链管理的目标是创造一个价值链战略，这个战略是为了满足和超越客户的需要和欲望，达成链中成员间的充分无缝整合。

C. 价值链管理的要求。

1. 成功的价值链管理的六个要求（见图表19—3)。

a. 协调与合作。

(ⅰ) 相互分享信息并且对这些信息进行分析，需要更多开放的沟通。

b. 技术投资。

(ⅰ) 信息技术可用于重新构造价值链。

c. 组织过程。

(ⅰ) 价值链管理从根本上改变了组织过程。

(ⅱ) 三个重要的结论。

a) 需要加强与客户和供应商的联系，因而更准确地对需求进行预测是必要并且可能的。

b) 特定功能的实现需要相互合作。

c) 需要新的方法来评估价值链中各种各样错综复杂的工作的开展情况。

d. 领导。

(ⅰ) 没有强有力的、负责任的领导，价值链管理是不可能成功的。

(ⅱ) 管理人员必须列出期望，清楚每个员工在价值链中所扮演的角色。

e. 员工/人力资源。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

（ⅰ）员工是企业最重要的资源。

（ⅱ）在价值链管理中，灵活性是职务设计的关键因素。

（ⅲ）员工必须是灵活的。

（ⅳ）需要有一大笔投资，进行持续不断的员工培训。

f. 组织文化和态度。

（ⅰ）拥有一个支持性的组织文化和态度十分重要。

D. 实施价值链管理的优点。

1. 价值链管理的四个主要优点。

a. 优化采购。

b. 改进物流。

c. 改进产品的开发。

d. 加强顾客订单的管理。

E. 实施价值链管理的障碍（见图表 19—4）。

1. 组织障碍。

a. 最难对付的障碍。

b. 包括相互间拒绝或不愿意分享信息，不愿意改变原有地位状态和对安全的考虑。

2. 文化态度。

a. 信任是非常两难的一个问题，相互失信或过于信任都是不利的。

b. 知识产权的窃取。

c. 合作。

3. 能力要求。

4. 人员。

a. 灵活性是关键。

b. 管理者需要激励员工实现高水平的努力。

c. 缺乏有经验的管理人员带领组织实现价值链管理。

F. 学习回顾。

- 定义价值链和价值链管理。
- 描述价值链管理的目标。
- 讨论成功的价值链管理的要求。
- 描述进行价值链管理的优点。
- 解释进行价值链管理的障碍。

G. 关键术语。

1. 价值——行为的特征、特性或属性，以及顾客愿意放弃资源（通常是钱）来换取的产品或服务的任何内容。

2. 价值链——在从原材料加工到产成品到达最终用户手中的过程中，所有增加价值的步骤组成的全部有组织的一系列活动。

3. 价值链管理——管理关于在价值链上流动的产品的有序的、相互关联的活动和信息的全部过程。

4. 组织过程——组织运行的方式。

5. 知识产权——公司所拥有的信息，它对于公司高效率和高效果地运作并保持竞争优势至关重要。

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

Ⅲ　**当前运营管理的问题**

A. 运营管理中技术的作用。
  1. 竞争给组织带来了巨大的压力。
  2. 组织的生产活动要反应灵活。
  3. 技术可以使生产者有效地控制成本。

B. 质量领先。
  1. 质量问题的代价是昂贵的。
  2. 产品和服务的质量维度（见图表19—5）。
  3. 质量计划。
    a. 质量改进的目标。
    b. 达到目标的战略和计划。
  4. 为质量而组织和领导。
    a. 通过两种重要的人员方式达到。
      (i) 跨职能的工作团队。
      (ii) 自我领导或赋予权力的工作团队。
    b. 主要依靠受过良好培训的、灵活的、被授权的员工。
  5. 质量控制。

C. 质量目标。
  1. ISO 9000。
    a. 一组国际化的质量管理标准。
    b. 由国际标准化组织建立。
    c. 成为进军国际市场的先决条件。
  2. 六西格玛。
    a. 由摩托罗拉公司普及。
    b. 是这样一个质量标准，即产品的不合格率不高于百万分之三点四。
    c. 六西格玛接近零次品率。
  3. 小结。
    a. 质量认证目标一定要由具体的工作过程和运作体系来实现，只有这样才能满足客户的需要，才能给员工提供一种持续提高产品质量的工作方式。

D. 批量定制。
  a. 需要弹性的制造技术和持续的顾客对话沟通。

E. 学习回顾。
  - 讨论技术在生产制造中的作用。
  - 描述各种质量维度。
  - 解释ISO 9000和六西格玛。

F. 关键术语。
  1. 质量——产品或服务的很可靠的、能达到预期要求与满足客户期望的一种品质。
  2. ISO 9000——一组国际质量管理标准。它为流程设定统一指导方针，以确保产品满足客户要求。

www.TopSage.com

TopSage.com

3. 六西格玛——一种质量标准，目标是每 100 万个零件或程序中的不合格品不超过 3.4 个。
4. 批量定制——要求灵活的生产方法或技术并持续地与顾客交流。
5. 单元制造——一种用工作单元或群组来优化产品流程的制造方法。
6. 射频识别技术——一种能存储信息并在长时间后能调出信息的自动识别技术。

选择题

1. 转换过程中的设计、运营和控制是(　　)关注的焦点。
   a. 质量控制　　b. 运营管理
   c. 项目管理　　d. 结构重组的努力
2. 在运营管理系统中，人员、技术、资本和信息被看做(　　)。
   a. 产出　　b. 投入
   c. 产品　　d. 服务
3. (　　)组织生产无形产品。
   a. 服务型　　b. 经营
   c. 零售　　d. 制造型
4. 世界上大多数工业化国家是以(　　)经济为主导的。
   a. 控制　　b. 制造
   c. 服务　　d. 零售
5. (　　)被认为是全球竞争的关键。
   a. 提高生产率　　b. 理解 ISO 9000
   c. 价值链管理　　d. 战略规划
6. (　　)是一个由人员和运营组成的变量。
   a. 生产率　　b. 六西格玛
   c. 运营管理　　d. 价值链
7. 认为不是工人而是管理人员才是提高劳动生产率的主要源泉的观点是(　　)提出的。
   a. 亚伯拉罕·马斯洛
   b. 爱德华·戴明
   c. 弗雷德里克·泰勒
   d. 迈哈尔·哈默
8. (　　)是行为的特征、特性或属性，以及顾客愿意放弃资源（通常是钱）来换取的产品或服务的任何内容。
   a. 属性　　b. 保证书
   c. 价值　　d. 生产率
9. 在从原材料加工到产成品到达最终用户手中的过程中，所有增加价值的步骤组成的全部有组织的一系列活动是(　　)。
   a. 价值链　　b. 商业模型
   c. 职务说明书　　d. 组织战略
10. (　　)的目标是创造一个满足并超越顾客需要和期望的价值链战略。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

a. 全面质量管理　　b. 价值链管理
c. 流程再造　　d. 差异化管理

11. 成功的价值链管理的六个主要要求包括(　　)。
a. 客户服务中心　　b. 协调与合作
c. 提高交货速度　　d. ISO 9000 认证

12. 价值链管理从根本上改变了(　　)，即组织运行的方式。
a. 组织过程　　b. 生产
c. 人力资源政策　　d. 组织结构

13. 组织的价值链管理中职务设计的关键是(　　)。
a. 职务说明　　b. 指挥链
c. 灵活性　　d. 可预测性

14. 价值链管理的一个主要好处是(　　)。
a. 优化采购　　b. 改进物流
c. 改进产品的开发　　d. 以上各项

15. 人员、能力要求和(　　)都是价值链管理遇到的障碍。
a. 组织障碍　　b. 物流管理
c. 销售业绩下降　　d. 国际市场份额

16. (　　)是公司所拥有的信息，它对于公司高效率和高效果地运作并保持竞争优势至关重要。
a. 组织文化　　b. 知识产权
c. 组织态度　　d. 价值链

17. 产品和服务的很可靠的、能达到预期要求与满足客户期望的一种品质叫做(　　)。
a. 价值　　b. 可靠性
c. 耐用性　　d. 质量

18. (　　)是指产品的外观和给人的感受。
a. 完备性　　b. 持久性
c. 感知的质量　　d. 美观

19. (　　)的服务质量维度是指顾客很容易获得。
a. 礼貌　　b. 完备性
c. 一致性　　d. 便利性

20. 组织要想拥有广泛的、成功的质量改进方案将会倾向于依靠(　　)。
a. 跨职能的团队和自我领导
b. 质量循环和价值链管理
c. ISO 9000 和六西格玛要求
d. 重构组织和矩阵型组织

21. (　　)是一组国际质量管理标准，它为流程设定统一指导方针，以确保产品满足客户要求。
a. 基于绩效的薪酬支付体系
b. ISO 9000
c. 价值链
d. 六西格玛

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

22. (　　)是由摩托罗拉公司推行并普及了 30 多年的严格的质量标准。
    a. 全面质量管理　　b. 六西格玛
    c. 弹性生产系统　　d. 信息管理系统
23. ISO 9000 是(　　)。
    a. 由欧盟确立的一套生产标准
    b. 一种全面质量管理的形式
    c. 一个灵活的制造系统
    d. 涵盖整个生产过程的从合同审查到产品提供的一系列质量标准
24. 公司通过(　　)可以为顾客在他们希望的时间和地点、以他们希望的方式提供产品。
    a. 360 度反馈法
    b. 批量定制
    c. 更多的对即时制方法的依赖
    d. 标准化
25. 批量定制需要(　　)和持续顾客对话沟通。
    a. ISO 9000 认证　　b. 标准化
    c. 弹性生产　　d. 员工的增长

判断题

1. T F 每个组织都有一套运营系统，通过将投入转换成产出来创造价值。
2. T F 对于一个国家而言，高生产率会带来经济增长和发展。
3. T F 服务型组织生产的是类似汽车和手机的产品。
4. T F 军事机构、医院和航海公司都属于服务型组织。
5. T F 质量改进实际上已经成为每个组织的一个主要目标。
6. T F 爱德华·戴明认为保持质量和提高生产率的关键在于工人。
7. T F 高员工生产率仅仅来自管理者对“有效的人员管理”技能的使用。
8. T F 随着越来越多的组织从价值链的角度来管理它们的运营活动，运营管理对于成功组织所起的战略作用更加显著了。
9. T F 供应链管理是外部导向的，既聚焦于进厂原料，也聚焦于出厂产品或服务；而价值链管理是内部导向的，聚焦于原料的有效流动。
10. T F 供应链管理以效率为导向，而价值链管理以效果为导向。
11. T F 价值链是一家公司如何从它的战略、过程和活动的组合中获取利润的战略设计。
12. T F 在价值链管理中，顾客是价值的最终定义者。
13. T F 没有对信息技术的大笔投资，价值链管理也可能实现，因为它主要和关系有关。
14. T F 在价值链管理中，管理者应避免为鼓励员工的创造性而为员工安排明确的预期。
15. T F 价值链管理的三个主要的人力资源要求分别是灵活的工作设

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

计方法、有效的招聘程序和在职培训。

16. T F 组织的文化态度对成功的价值链管理没有影响。

17. T F 价值链管理中的一个主要的人力资源问题是缺乏有经验的管理者。

18. T F 价值链管理会花费员工非常多的时间和精力。

19. T F 服务质量维度“便利性”是指提供给顾客的服务的可获得性。

20. T F 产品质量维度“灵活性”是指在绩效下降或变差之前的总使用量。

21. T F 服务质量维度中的“完备性”是指按要求提供全套的服务。

22. T F 如果不对工作过程进行监督和评估，提高质量管理是不可能的。

23. T F ISO 9000 认证已成为进军国际市场的先决条件。

24. T F 六西格玛是一种质量标准，目标是每1 000个零件或程序中的不合格品不超过 3.4 个。

25. T F 批量定制要求灵活的生产方法或技术并持续地与顾客交流。

配对题

a. 组织过程
b. 运营管理
c. 价值链
d. 生产率
e. 价值
f. 质量
g. 知识产权
h. 价值链管理
i. 制造型组织
j. 六西格玛
k. 服务型组织
l. ISO 9000
m. 批量定制
n. 单元制造
o. 射频识别技术

____ 1. 将劳动力、原材料等资源变成销售给顾客的最终产品和服务的转换过程中的设计、运营和控制。

____ 2. 组织运行的方式。

____ 3. 提供符合顾客的时间、地点、方式要求的产品。

____ 4. 一组国际质量管理标准。它为流程设定统一指导方针，以确保产品满足客户要求。

____ 5. 一种用工作单元或群组来优化产品流程的制造方法。

____ 6. 产品或服务的很可靠的、能达到预期要求与满足客户期望的一种品质。

____ 7. 产出的所有产品或服务除以得到这些产出所需的全部投入。

____ 8. 一种能存储信息并在长时间后能调出信息的自动识别技术。

____ 9. 一种质量标准，目标是 100 万个零件或程序中的不合格品不超过 3.4 个。

____ 10. 以服务形式生产无形产品的组织。

____ 11. 在从原材料加工到产成品到达最终用户手中的过程中，所有增加价值的步骤组成的全部有组织的一系列活动。

____ 12. 生产有形产品的组织。

____ 13. 公司所拥有的信息，它对于公司高效率和高效果运转并保持竞争优势至关重要。

www.TopSage.com

____ 14. 管理关于在价值链上流动的产品的有序的、相互关联的活动和信息的全部过程。

____ 15. 行为的特征、特性或属性，以及顾客愿意放弃资源（通常是钱）来换取的产品或服务的任何内容。

思考题解答

1. 你是否认为制造商或服务组织更需要运营管理？请说明理由。

[解答提示] 制造商和服务组织都更需要运营管理。对于制造商和服务组织来说，生产率都是重要的关注点。许多制造业中已经被证明成功的理念和技术当前正在被服务组织借用和实施。因为服务在提供时几乎同时被顾客所接受，所以有效率和有效果的管理对于服务组织是一个特殊的挑战。

2. 除了控制，运营管理如何运用于其他的管理职能？

[解答提示] 如控制一样，成功的运营管理在组织的计划、组织、领导职能中也同样非常重要。为建立实际战略和最大化可获得资源的运营计划，组织中不同层次的管理者都应该通过学习和经验理解运营管理。在组织职能中，管理者必须发展适合于他们运营管理的适当的组织结构。在领导职能中，管理者必须考虑到他们最重要资源的背景、文化、能力和技能的多样性，以及组织中实施运营战略的员工。

3. 在你的日常生活里，你会怎样运用价值链管理的观念？

[解答提示] 这个问题的答案不唯一。你可以把理论与学生的生活实践相联系，展开问题的讨论，应该特别强调“价值链”的概念。

4. 持续改进和质量控制哪个对组织的成功更关键？请说明理由。

[解答提示] 选择可以各不相同，这是一次课堂辩论的良机。给学生提供一些时间来收集关于已经实施持续改进或质量控制项目的不同公司的信息（美国马尔科姆-鲍德里奇国家质量奖的获得者可以作为研究持续改进和质量控制的标杆样本）。鼓励学生在辩论中通过运用商业世界中的实例来支持他们的观点。

5. 选择一个你有兴趣研究的大型组织。研究这家公司，看看它使用的是什么类型的运营管理战略。

[解答提示] 答案可能会因选择的公司而各不相同。如果学生在选择公司时需要帮助，建议他们浏览那些流行的商业杂志（诸如《财富》、《商业周刊》、《产业周刊》、《福布斯》、《国家商业》等）。可以让学生在课堂上陈述他们的发现，以便理解当前成功企业正在使用的运营战略的多样性。

案例应用讨论问题解答

1. 根据图表 19—1，描述一下 *Somewhere in the Sun* 巡回演唱会的运营体系。

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

[解答提示] 许多学生可能非常熟悉巡回演唱会，并且了解其中的一些运营体系或流程。要求学生从他们亲身经历过的演唱会中提供实例，描述音乐会成功或失败的过程中，人员、技术、资本、设备、材料和信息是如何被使用和转化的。如果学生研究和这种转化相联系的任何问题（例如，难以获得门票或音乐会中音响系统出现问题），要求他们建议如何更有效地进行运营管理以阻止或者减少这些问题发生。

2. 质量对于巡回演唱会而言重要吗？演唱会的制作人如何进行质量的计划、组织、领导和控制的活动？解释一下。

[解答提示] 学生们会同意在诸如巡回演唱会的事件中，质量对于顾客满意度是至关重要的。把学生分成6人左右一组，并要求每组有一名同学记录小组成员关于成功的运营管理可能需要的管理方式的想法。

3. 在这样的组织环境中，价值链如何发挥作用？解释一下。

[解答提示] 价值链管理是管理关于在价值链上流动的产品的有序的、相互关联的活动和信息的全部过程。同内部导向的、聚焦于原料的有效流动的供应链管理相比，价值链管理是外部导向的，既聚焦于进厂原料也聚焦于出厂产品或服务。供应链管理以效率为导向，而价值链管理以效果为导向并且旨在为顾客创造更高的价值。明显地，切斯尼的2005年 *Somewhere in the Sun* 巡回演唱会在整个过程中运用了价值链管理。

4. 生产率的测量对于巡回演唱会而言重要吗？在这样的组织环境中，如何测量生产率？

[解答提示] 正如案例中所描述的，切斯尼的2005年 *Somewhere in the Sun* 巡回演唱会观众爆满，获得“轰动性成功”。切斯尼巡回演唱会的生产率表明这是一场非常成功的演唱会。财务指标是从另一角度对生产率的衡量。

（你也可以建议你的学生登录肯尼·切尼斯的官方网站［http://www.kennychesney.com/news-full.html? pId=1323］，阅读 The Road & The Radio Tour 的结果和其他后续巡回演唱会的信息。）

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

客观题答案

第 1 章

选择题		判断题		配对题
1. b	14. a	1. T	14. F	1. j
2. c	15. d	2. F	15. F	2. h
3. b	16. a	3. F	16. F	3. c
4. a	17. c	4. T	17. F	4. b
5. b	18. a	5. T	18. T	5. g
6. a	19. a	6. T	19. F	6. l
7. a	20. d	7. F	20. F	7. k
8. c	21. c	8. T	21. T	8. i
9. d	22. b	9. T	22. F	9. f
10. b	23. c	10. T	23. F	10. e
11. d	24. a	11. F	24. F	11. a
12. d	25. c	12. F	25. T	12. d
13. c		13. T		

第 2 章

选择题		判断题		配对题	
1. a	14. a	1. T	14. F	1. j	14. b
2. c	15. a	2. T	15. F	2. h	15. m
3. d	16. b	3. F	16. F	3. i	
4. a	17. b	4. T	17. T	4. c	
5. c	18. a	5. F	18. F	5. k	
6. d	19. c	6. F	19. T	6. g	
7. a	20. d	7. F	20. T	7. d	
8. a	21. b	8. T	21. T	8. a	
9. c	22. c	9. T	22. T	9. l	
10. c	23. a	10. F	23. F	10. e	
11. b	24. c	11. F	24. T	11. f	
12. a	25. d	12. T	25. F	12. n	
13. a		13. T		13. o	

第 3 章

选择题		判断题		配对题	
1. b	14. b	1. T	14. F	1. o	14. a
2. d	15. b	2. T	15. F	2. d	15. k
3. b	16. a	3. F	16. F	3. f	
4. c	17. c	4. T	17. T	4. n	
5. a	18. a	5. T	18. T	5. m	

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

6. d	19. c	6. T	19. F	6. l
7. c	20. d	7. F	20. T	7. c
8. a	21. b	8. T	21. T	8. i
9. d	22. c	9. T	22. F	9. e
10. a	23. b	10. T	23. T	10. h
11. b	24. d	11. T	24. T	11. g
12. d	25. a	12. T	25. T	12. j
13. c		13. T		13. b

第4章

选择题		判断题		配对题	
1. a	14. c	1. F	14. T	1. f	14. m
2. c	15. a	2. T	15. F	2. c	15. e
3. d	16. d	3. T	16. T	3. h	
4. c	17. c	4. F	17. F	4. j	
5. a	18. a	5. T	18. T	5. d	
6. b	19. a	6. T	19. T	6. i	
7. c	20. b	7. T	20. T	7. k	
8. d	21. c	8. F	21. F	8. n	
9. a	22. d	9. F	22. F	9. o	
10. d	23. b	10. T	23. T	10. l	
11. b	24. b	11. T	24. T	11. g	
12. b	25. a	12. T	25. T	12. b	
13. b		13. F		13. a	

第5章

选择题		判断题		配对题	
1. a	14. c	1. F	14. T	1. f	14. d
2. b	15. b	2. F	15. T	2. e	15. l
3. b	16. a	3. F	16. F	3. h	
4. b	17. a	4. T	17. T	4. k	
5. a	18. c	5. T	18. F	5. g	
6. c	19. a	6. F	19. T	6. j	
7. a	20. d	7. T	20. T	7. m	
8. c	21. c	8. F	21. T	8. i	
9. b	22. d	9. T	22. F	9. n	
10. b	23. d	10. T	23. F	10. b	
11. a	24. a	11. T	24. T	11. a	
12. b	25. b	12. F	25. F	12. c	
13. d		13. T		13. o	

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

第 6 章

选择题		判断题		配对题	
1. c	14. c	1. T	14. F	1. j	14. c
2. c	15. d	2. F	15. F	2. f	15. d
3. a	16. b	3. T	16. F	3. i	
4. d	17. a	4. F	17. T	4. e	
5. b	18. c	5. T	18. F	5. n	
6. b	19. c	6. T	19. F	6. g	
7. a	20. a	7. T	20. T	7. m	
8. c	21. c	8. T	21. T	8. h	
9. a	22. a	9. F	22. T	9. l	
10. c	23. b	10. T	23. F	10. k	
11. b	24. d	11. F	24. T	11. a	
12. c	25. a	12. F	25. T	12. o	
13. d		13. T		13. b	

第 7 章

选择题		判断题		配对题	
1. c	14. a	1. F	14. F	1. c	14. m
2. b	15. c	2. T	15. T	2. f	15. i
3. b	16. a	3. T	16. F	3. g	
4. b	17. c	4. T	17. F	4. d	
5. d	18. c	5. T	18. T	5. h	
6. a	19. d	6. F	19. T	6. j	
7. d	20. d	7. F	20. T	7. o	
8. a	21. b	8. T	21. F	8. k	
9. d	22. a	9. F	22. F	9. e	
10. b	23. d	10. F	23. T	10. b	
11. b	24. c	11. F	24. F	11. n	
12. b	25. b	12. T	25. F	12. l	
13. a		13. T		13. a	

第 8 章

选择题		判断题		配对题	
1. c	14. c	1. T	14. T	1. a	14. c
2. a	15. a	2. T	15. F	2. d	15. b
3. d	16. a	3. T	16. F	3. f	
4. a	17. c	4. F	17. T	4. e	
5. c	18. a	5. F	18. T	5. l	
6. b	19. c	6. F	19. F	6. m	
7. d	20. d	7. F	20. T	7. n	
8. c	21. b	8. T	21. T	8. o	
9. a	22. d	9. F	22. T	9. k	

www.TopSage.com

大家网
TopSage.com

10. b	23. a	10. T	23. T	10. i	
11. a	24. c	11. T	24. F	11. j	
12. a	25. d	12. F	25. T	12. h	
13. d		13. T		13. g	

第 9 章

选择题		判断题		配对题	
1. b	14. a	1. T	14. F	1. i	14. d
2. a	15. d	2. F	15. F	2. k	15. j
3. d	16. b	3. F	16. F	3. h	
4. d	17. a	4. T	17. F	4. n	
5. c	18. c	5. T	18. T	5. c	
6. b	19. d	6. T	19. T	6. e	
7. c	20. a	7. T	20. T	7. g	
8. a	21. a	8. F	21. F	8. b	
9. c	22. c	9. F	22. T	9. m	
10. b	23. b	10. T	23. T	10. a	
11. a	24. c	11. F	24. F	11. f	
12. a	25. d	12. F	25. T	12. l	
13. d		13. T		13. o	

第 10 章

选择题		判断题		配对题	
1. b	14. b	1. F	14. T	1. c	14. o
2. c	15. c	2. T	15. F	2. j	15. l
3. c	16. a	3. F	16. T	3. f	
4. a	17. c	4. F	17. T	4. d	
5. a	18. b	5. F	18. F	5. h	
6. c	19. c	6. T	19. T	6. e	
7. c	20. c	7. T	20. T	7. i	
8. d	21. c	8. F	21. F	8. a	
9. d	22. b	9. T	22. F	9. k	
10. b	23. b	10. F	23. T	10. b	
11. a	24. b	11. T	24. T	11. m	
12. b	25. c	12. T	25. T	12. g	
13. b		13. F		13. n	

第 11 章

选择题		判断题		配对题	
1. c	14. a	1. T	14. T	1. g	14. l
2. b	15. b	2. T	15. F	2. m	15. a
3. d	16. a	3. F	16. F	3. h	16. n
4. b	17. c	4. F	17. T	4. i	17. p

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

5. d	18. d	5. T	18. T	5. e	18. r
6. a	19. b	6. F	19. T	6. o	19. s
7. a	20. a	7. T	20. F	7. d	20. t
8. c	21. a	8. F	21. T	8. b	
9. b	22. c	9. T	22. T	9. j	
10. a	23. d	10. T	23. T	10. k	
11. c	24. a	11. T	24. F	11. c	
12. d	25. b	12. T	25. T	12. q	
13. b		13. T		13. f	

第 12 章

选择题		判断题		配对题	
1. d	14. b	1. T	14. F	1. g	14. a
2. d	15. a	2. T	15. T	2. l	15. o
3. b	16. b	3. T	16. F	3. h	
4. a	17. c	4. F	17. T	4. i	
5. a	18. d	5. T	18. T	5. e	
6. a	19. a	6. T	19. T	6. m	
7. a	20. b	7. F	20. F	7. d	
8. c	21. a	8. T	21. T	8. b	
9. b	22. b	9. F	22. T	9. j	
10. d	23. d	10. T	23. F	10. c	
11. c	24. c	11. T	24. T	11. n	
12. c	25. c	12. T	25. F	12. e	
13. b		13. T		13. k	

第 13 章

选择题		判断题		配对题
1. a	14. d	1. T	14. T	1. b
2. c	15. c	2. T	15. F	2. d
3. b	16. b	3. F	16. T	3. f
4. c	17. a	4. F	17. T	4. g
5. a	18. c	5. T	18. F	5. a
6. c	19. d	6. T	19. T	6. e
7. b	20. a	7. F	20. T	7. c
8. d	21. a	8. T	21. F	
9. d	22. b	9. T	22. F	
10. a	23. d	10. F	23. T	
11. d	24. c	11. T	24. T	
12. a	25. d	12. T	25. T	
13. c		13. T		

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

10. a	23. c	10. F	23. T	10. m	
11. b	24. d	11. T	24. F	11. l	
12. d	25. c	12. F	25. T	12. k	
13. b		13. T		13. g	

第 17 章

选择题		判断题		配对题	
1. b	14. c	1. T	14. T	1. d	14. s
2. d	15. c	2. T	15. F	2. p	15. t
3. c	16. a	3. F	16. F	3. f	16. b
4. a	17. a	4. F	17. F	4. e	17. n
5. d	18. b	5. T	18. F	5. h	18. k
6. c	19. d	6. F	19. T	6. q	19. l
7. b	20. c	7. T	20. F	7. g	20. m
8. c	21. b	8. T	21. T	8. o	
9. b	22. d	9. T	22. F	9. i	
10. a	23. b	10. T	23. F	10. r	
11. c	24. c	11. F	24. T	11. c	
12. a	25. c	12. F	25. T	12. j	
13. a		13. T		13. a	

第 18 章

选择题		判断题		配对题	
1. d	14. a	1. F	14. T	1. g	14. c
2. a	15. b	2. F	15. T	2. f	15. m
3. b	16. a	3. T	16. F	3. b	16. n
4. c	17. d	4. F	17. F	4. t	17. k
5. c	18. d	5. F	18. T	5. p	18. r
6. c	19. b	6. F	19. F	6. a	19. l
7. b	20. d	7. T	20. T	7. j	20. q
8. c	21. d	8. F	21. T	8. d	
9. c	22. b	9. T	22. T	9. h	
10. d	23. a	10. F	23. T	10. i	
11. c	24. b	11. F	24. T	11. o	
12. d	25. b	12. F	25. F	12. s	
13. b		13. T		13. e	

第 19 章

选择题		判断题		配对题	
1. b	14. d	1. T	14. F	1. b	14. h
2. b	15. a	2. T	15. T	2. a	15. e
3. a	16. b	3. F	16. F	3. m	
4. c	17. d	4. T	17. T	4. l	

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

第 14 章

选择题		判断题		配对题	
1. a	14. a	1. F	14. T	1. s	14. q
2. c	15. d	2. T	15. T	2. t	15. p
3. b	16. b	3. F	16. T	3. f	16. i
4. b	17. a	4. F	17. T	4. d	17. j
5. b	18. d	5. T	18. T	5. e	18. c
6. c	19. a	6. T	19. T	6. h	19. b
7. a	20. a	7. T	20. F	7. l	20. a
8. c	21. b	8. F	21. F	8. m	
9. d	22. c	9. T	22. T	9. g	
10. d	23. d	10. F	23. F	10. n	
11. d	24. d	11. F	24. T	11. k	
12. b	25. c	12. F	25. F	12. r	
13. c		13. F		13. o	

第 15 章

选择题		判断题		配对题	
1. a	14. d	1. F	14. T	1. s	14. j
2. a	15. c	2. T	15. F	2. a	15. c
3. c	16. c	3. F	16. F	3. m	16. d
4. c	17. b	4. T	17. T	4. d	17. h
5. b	18. b	5. F	18. T	5. p	18. g
6. b	19. a	6. T	19. T	6. o	19. b
7. b	20. b	7. T	20. T	7. k	20. f
8. b	21. a	8. T	21. T	8. l	
9. a	22. b	9. T	22. F	9. t	
10. c	23. b	10. T	23. T	10. r	
11. b	24. d	11. T	24. F	11. i	
12. d	25. b	12. F	25. T	12. q	
13. a		13. F		13. n	

第 16 章

选择题		判断题		配对题	
1. a	14. b	1. T	14. T	1. d	14. f
2. b	15. a	2. T	15. F	2. j	15. q
3. a	16. d	3. F	16. F	3. h	16. e
4. b	17. c	4. F	17. T	4. i	17. b
5. c	18. b	5. T	18. T	5. s	18. a
6. d	19. c	6. F	19. T	6. n	19. c
7. a	20. b	7. T	20. F	7. r	
8. c	21. d	8. T	21. T	8. o	
9. d	22. b	9. T	22. F	9. p	

www.TopSage.com

大家网 TopSage.com

5. a	18. d	5. T	18. T	5. n
6. a	19. b	6. F	19. T	6. f
7. b	20. a	7. F	20. F	7. d
8. c	21. b	8. T	21. T	8. o
9. a	22. b	9. F	22. T	9. j
10. b	23. d	10. T	23. T	10. k
11. b	24. b	11. F	24. F	11. c
12. a	25. c	12. T	25. T	12. i
13. c		13. F		13. g

www.TopSage.com